

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN
Departamento de de Comunicación Audiovisual y Publicidad I



TESIS DOCTORAL

**Fundamentos epistemológicos para el estudio de la marca país en el
siglo XXI: de la marca de destino turístico al concepto de la nueva
diplomacia pública**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Mariana C. Alba Manrique

Director

Norberto Mínguez Arranz

Madrid, 2014

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN
Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I



**Fundamentos epistemológicos para el estudio de
la marca país en el siglo XXI**

De la marca de destino turístico al concepto de la nueva
diplomacia pública

TESIS DOCTORAL

Presentada por

Mariana C. Alba Manrique

Bajo la dirección del Doctor
Norberto Mínguez Arranz

Madrid, 2014

Agradecimientos

Antes de iniciar la explicación que se circunscribe al marco de análisis de la presente investigación, quisiera agradecer a todos los que me brindaron su apoyo y consejo profesional para llevar a cabo esta Tesis Doctoral. Primeramente, quiero agradecer al Director de esta Tesis, Dr. Norberto Mínguez Arranz, por su dedicación y por orientarme durante toda la investigación.

Así mismo, quiero agradecer al Prof. Dr. Emilio C. García Fernández, por su guía y consejo permanente para llevar a cabo estudios de Tercer Ciclo, así como a la Dra. Patricia Núñez Gómez, Directora de la investigación que llevé a cabo para la obtención del Diploma de Estudios Avanzados. Y a la Dra. Caridad Hernández Martínez, primera conductora académica de esta investigación por el apoyo que me brindó durante esta etapa académica.

Quiero agradecer también a la Secretaría del Dpto. Comunicación Audiovisual y Publicidad I, así como a la Secretaría de la Facultad por las gestiones administrativas. Al personal de la Biblioteca de nuestra facultad, quienes me dieron su ayuda en la búsqueda de información, tanto de obras impresas como recursos electrónicos. A mi consejera y amiga, Dra. Pilar Cousido González por la enormidad de su afecto, por la grandeza de su humanidad y por haberme puesto en la senda de la investigación doctoral. Al Dr. Francisco Cabezuelo Lorenzo, por sus consejos que me sirvieron como guía en las inagotables horas de trabajo, estudio e investigación.

A mi primo Mario Gómez López y a mis amigos Celso Ferreiro Cobas, Reyes Núñez de Miguel, Cristina González Úbeda, Martina Van Helden, Jaana Pöri, Isabel Márquez de Prado, Manuel Martínez Lunar y Jonas Biebuyck por la amistad incondicional que compartimos desde hace tantos años.

A los profesionales del sector de la comunicación, del sector turístico y de distintas organizaciones internacionales que me dedicaron un momento de su valiosísimo tiempo para contribuir con sus aportes en esta investigación.

Ellos son: Esencan Terzibasoglu, Chief Destination Management, World Tourism Organization; Tom Buncle, Managing Director, Yellow Railroad; Malcolm Roughead, Chief Executive Officer, VisitScotland; David Scowsill, President & CEO, World Travel & Tourism Council (WTTC); Marc Pfizer, Managing Director FSG Social Impact Consultants; Dr. Stéphane Garelli, Director of IMD World Competitiveness Yearbook.

Y desde luego, a mis padres, hermanas y sobrinos que desde la distancia me apoyaron y me contuvieron en los momentos de adversidad por los que atravesé, los cuales no fueron pocos, pero me consolidaron como profesional al transformar los miedos en oportunidades y las amenazas en nuevos desafíos.

¡A todos, gracias!

Ginebra, primavera de 2013

INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN Y ASPECTOS METODOLÓGICOS XI

I.	Planteamiento de la investigación y justificación del tema objeto de estudio	xi
II.	Formulación de la hipótesis.....	xiii
III.	Objetivos de la investigación.....	xiv
IV.	Estructura de la investigación	xvi

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO Y CONTEXTO ACTUAL. APROXIMACIONES EPISTEMOLÓGICAS PARA EL ESTUDIO DE LAS MARCAS TERRITORIALES 3

1.1.	Principales referencias sobre el concepto de marca.....	6
1.1.1.	Orígenes	6
1.1.2.	Concepto.....	8
1.1.3.	Funciones	11
1.1.4.	Modelos de asociación de marcas	12
1.1.5.	Registro y protección jurídico-legal.....	15
1.2.	Código identitario de marca.....	18
1.2.1.	Identidad de marca	18
1.2.2.	Imagen de marca	22
1.2.3.	Personalidad de marca.....	29
1.3.	Branding.....	33
1.3.1.	Concepto.....	33
1.3.2.	Tipos de branding	34
i.	Branding de producto	34
ii.	e-Branding	34
iii.	Branding experiencial	36
iv.	Branding emocional	36
v.	Co-branding	37
vi.	Branding de lugares.....	40
1.3.3.	Elementos del branding	40
i.	El nombre	40
ii.	La identidad visual	43
iii.	Posicionamiento estratégico.....	49
iv.	Lealtad a la marca	55
i.	Arquitectura de marca	58
1.4.	Comunicación de marca.....	65
1.4.1.	Comunicación publicitaria	66
1.4.2.	Marketing	70
1.4.3.	Responsabilidad Social Corporativa.....	74

CAPÍTULO II: LA MARCA DE DESTINO TURÍSTICO 85

2.1.	La marca turística de destino	86
2.1.1.	Antecedentes	87
2.1.2.	Concepto.....	88
2.1.3.	Importancia del sector turístico para la economía.....	90
2.2.	Formación de la imagen de destino	91
2.3.	Proceso de gestión de la marca de destino	96
i.	Fase de investigación	99
ii.	Fase de operativa	107
iii.	Fase estratégica	117

2.4.	El destino como producto y reclamo publicitario.....	132
2.4.1.	Calidad en la oferta del producto turístico	136
2.4.2.	Hacia un modelo de turismo sostenible	138
2.5.	Gestión de crisis de la marca de destino.....	140
i.	Fisonomía de crisis de destino turístico	142
ii.	Beneficios de la gestión profesional de crisis de destinos	144
iii.	Desafíos de una comunicación de crisis	145
iv.	El plan de comunicación de crisis	146
v.	Estudio de caso: las lecciones aprendidas del tsunami de 2004.....	149

CAPÍTULO III: LA MARCA PAÍS..... 157

3.1.	Primeras aproximaciones al estudio de la marca país.....	157
3.2.	Concepto	160
3.3.	Marca país: elemento estratégico de identidad, imagen y reputación nacional .	162
3.3.1.	Identidad competitiva nacional	164
3.3.2.	La marca país como elemento diferenciador en el mercado internacional	168
3.4.	El efecto “made in”	168
3.4.1.	Antecedentes históricos en el ámbito de las transacciones comerciales	169
3.4.2.	Importancia del respaldo del país de origen en la marca país	171
3.4.3.	Influencia del efecto “made in” en la percepción de los consumidores	177
3.5.	Gestión estratégica de la marca país	182
3.5.1.	Potencialidades y beneficios de la marca país	182
3.5.2.	Sinergias entre países para potenciar sus marcas.....	184
i.	Marcas país geográficamente próximas	184
ii.	Marcas país geográficamente alejadas	185
iii.	Marcas país con marcado sentido religioso.....	186
3.5.3.	Posicionamiento competitivo estratégico global de la marca país	188
3.6.	Diplomacia Pública y sus efectos en la comunicación de la marca país.....	192
3.6.1.	Antecedentes históricos	192
3.6.2.	Alcance y ámbito de actuación	196
3.6.3.	Principios.....	200
3.6.4.	Objetivos estratégicos	203
3.6.5.	La nueva diplomacia pública y su papel en la estrategia de marca país.....	205
3.6.6.	Influencia de los nuevos movimientos sociales en la diplomacia pública.....	208
3.6.7.	La comunicación de la diplomacia pública.....	211
3.7.	Evaluación de la marca país.....	214
3.7.1.	Tipos de monitores.....	214
i.	The Anholt-GfK Roper Nation Brand Index.....	215
ii.	FutureBrand Country Brand Index	218
3.7.2.	Mitos y realidades en la evaluación de la marca país a través de percepciones ..	226

CAPÍTULO IV: HACIA UNA GESTIÓN HOLÍSTICA DE LA MARCA PAÍS 231

4.1.	Modelo holístico: modelo clave para la comunicación del siglo XXI	232
4.1.1.	Consideraciones previas.....	233
4.2.	Gobernanza y nueva gestión pública: paradigma de una nueva relación entre gobierno y sociedad	235
4.2.1.	Gobernanza y nueva gestión pública: repercusiones en la marca país	237
4.2.2.	Contribución de los actores no estatales en el paradigma de la gobernanza	238
4.3.	Innovación: fuerza motora del cambio.....	240
4.3.1.	Influencia de la innovación y la tecnología en los programas de marca país.....	241

4.4.	Competitividad: paradigma de desarrollo para la prosperidad de una nación ...	244
4.4.1.	Antecedentes y primeras líneas de investigación	244
4.4.2.	La competitividad moderna como impulsora del bienestar de una nación.....	247
4.4.3.	Principales estudios sobre competitividad	253
i.	<i>Porter's Diamond of National Advantage</i> (Michael Porter)	253
ii.	<i>Global Competitiveness Report</i> (WEF).....	256
iii.	<i>World Competitiveness Yearbook</i> (IMD)	258
iv.	<i>Better Life Index</i> (OECD).....	263
4.4.4.	Competitividad y valor compartido: una nueva forma de definir el negocio	265
4.5.	Internacionalización: vía alternativa para la competitividad de las marcas y su permanencia en el mercado	272
4.5.1.	Nuevos horizontes comerciales: de la exploración al impacto en el negocio	273
4.5.2.	Inversión extranjera directa: protección jurídica y garantías institucionales	275
4.6.	La marca país: más que una evolución semántica, una evolución estratégica..	279
4.6.1.	Propuesta de un modelo holístico de gestión de marca país.....	282
4.6.2.	Nuevos desafíos en la gestión holística de la marca país.....	291
CAPITULO V: ESTUDIO DE TRES CASOS		297
5.1.	Caso Argentina.....	299
5.1.1.	El proyecto de marca país	299
5.1.2.	Diplomacia pública: <i>Quo Vadis Argentina</i>	300
5.1.3.	Argentina: <i>Res non verba</i>	305
5.1.4.	El turismo: 2.780.400 km ² de atractivos para visitar.....	308
5.1.5.	El deporte: no sólo fútbol	309
5.1.6.	La cultura y la ciencia: embajadores de la Marca Argentina	311
5.2.	Caso España.....	314
5.2.1.	El proyecto de la Marca España: más allá del Sol de Miró	317
5.2.2.	El valor agregado en las marcas con sello “ñ”.....	321
5.2.3.	España de moda.....	326
5.2.4.	España: mucho más que “la playa de Europa”	329
5.3.	Caso Suiza	341
5.3.1.	Estilo y precisión: dos estandartes para la Marca Suiza	341
5.3.2.	Las imágenes de la Marca Suiza.....	345
5.3.3.	El fin del secreto mejor guardado	350
5.3.4.	El milagro de la economía suiza o el beneficio de la crisis de Europa.....	352
CONCLUSIONES FINALES.....		357
ENGLISH SUMMARY		363
INTRODUCTION, JUSTIFICATION AND METHODOLOGICAL ASPECTS....		363
V.	Investigation approach and justification for the study objective	363
VI.	Hypothesis formulation	365
VII.	Investigation objectives	366
VIII.	Investigation structure	368
CONCLUSION.....		369

BIBLIOGRAFÍA.....	375
INFORMES	384
OTRAS FUENTES	386
ABREVIATURAS	386

*“Hay una fuerza motriz más poderosa
que el vapor y la electricidad: la voluntad”.*

Albert Einstein

Introducción, justificación y aspectos metodológicos

I. Planteamiento de la investigación y justificación del tema objeto de estudio

El presente trabajo de investigación pretende ser una aportación teórico-práctica sobre el estado actual del estudio de la marca país en el panorama internacional del siglo XXI intentando aportar claridad en ambos niveles.

Este trabajo está orientado hacia un enfoque holístico como modelo integrador de todas las acciones llevadas a cabo por un país para posicionar estratégicamente su marca. En este sentido, el objetivo principal de esta Tesis Doctoral se plantea desde una perspectiva comunicacional, teniendo en cuenta el marco económico, social y medioambiental, por su especial influencia en las marcas territoriales¹ en términos de competitividad y sostenibilidad.

Esta investigación se nutre necesariamente de diferentes disciplinas académicas. Una de las más importantes es la comunicación audiovisual, especialmente las técnicas publicitarias y de creatividad de las marcas comerciales, las cuales contribuyen en gran medida a la construcción del mensaje y el posicionamiento estratégico de las marcas territoriales.

Así mismo, es imprescindible tener en cuenta el contexto económico en el que operan las marcas, ya que su meta es lograr objetivos comerciales utilizando estrategias eficaces que redunden en el beneficio económico del empresario. Por ello, se hace especial referencia a los elementos clásicos de

¹ Brevemente, y a modo de referencia ya que estos conceptos serán analizados a lo largo de esta investigación, se aclara que esta Tesis Doctoral estudia de manera independiente dos tipos de marcas territoriales: la marca de destino cuyo objetivo es la promoción turística y, por otro lado, la marca país, entendiéndose ésta como la suma de las percepciones que la gente tiene sobre un país en función de sus seis áreas de competitividad nacional: las exportaciones, la gobernanza, el turismo, la inversión y la inmigración, el patrimonio cultural y su gente (Anholt, 1996).

la economía, así como a las más recientes líneas de investigación en materia de competitividad, sostenibilidad y desarrollo.

Y como toda actividad comercial, las marcas también tienen implicaciones jurídicas, por lo que el Derecho es otra de las fuentes consultadas y analizadas sobre este respecto, principalmente en lo que concierne a transparencia informativa y gobernanza. Razón por la cual el contenido legislativo vigente en materia de comunicación es también tenido en cuenta en esta investigación.

El proceso de investigación se lleva a cabo a través de métodos mixtos de investigación que ofrecen datos cualitativos y cuantitativos, lo que añade a este estudio un doble valor: mientras que la investigación cuantitativa provee de un gran número de cifras basadas en estadísticas, estudios demográficos y proyecciones económicas, la investigación cualitativa ofrece la opinión y análisis de expertos, autoridades y ciudadanos, es decir, un panorama basado en experiencias, además del propio trabajo analítico e interpretativo de la autora de esa tesis doctoral.

La propia complejidad del tema objeto de estudio permite realizar una investigación multifacética a través de material bibliográfico, estadísticas, informes, estudios en profundidad e investigaciones del sector público y el privado, partiendo del análisis de las marcas comerciales como marco epistemológico.

Dado que el posicionamiento, gestión y promoción de la marca país es un fenómeno que cobra cada vez más fuerza, especialmente para hacer frente a los nuevos desafíos planteados por los cambios acaecidos en el entorno económico, social y político, este documento intenta ser una referencia aplicable a la práctica de expertos, académicos de la publicidad y profesionales de la gestión estratégica y posicionamiento de la marca país.

El análisis de las marcas territoriales y su posicionamiento en el panorama internacional por su carácter epistemológico debe tener en cuenta teorías fundamentales como la Teoría de la comunicación y la Teoría de la publicidad. También se consideran teorías más modernas como la Teoría del posicionamiento estratégico (1972), que cobró fuerza al hacerse cada vez más notoria la batalla de las marcas por ocupar un lugar en la mente de los consumidores. Así mismo, resulta de especial interés el estudio de las marcas territoriales desde la Teoría de la competitividad de las naciones (1990) por sus aportaciones al estudio de las marcas comerciales. Y por último, pero no menos importante, resulta de gran interés la Teoría de la identidad competitiva (2007).

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, el análisis de la presente investigación se organiza en función de la hipótesis y objetivos que se exponen a continuación.

II. Formulación de la hipótesis

- La presencia y proyección de la marca país en el panorama internacional incentiva las buenas relaciones intergubernamentales, fomentando el comercio, el turismo y la atracción de inversión extranjera pública y privada.

Subhipótesis:

- La gestión profesional de las marcas territoriales a través de la diplomacia pública favorece el fortalecimiento de la imagen positiva de una nación fuera de sus fronteras.
- La gobernanza, la nueva gestión pública y las prácticas de transparencia generan credibilidad en los inversores y fortalecen la marca país.
- La innovación y la competitividad son fuentes de beneficios económicos que contribuyen al bienestar de la sociedad y la

prosperidad de una nación, cuya repercusión directa se observa en la reputación de la marca país y su imagen.

- La internacionalización de las marcas comerciales contribuye a fortalecer el valor de la marca país y la calidad percibida de sus productos y servicios produciendo un impacto directo: el efecto “*made in*”.

III. Objetivos de la investigación

Se definen a continuación cuatro objetivos globales y un objetivo específico por cada capítulo, a través de los cuales se enfoca el estudio del fenómeno de las marcas territoriales, su evolución y las principales tendencias para el siglo XXI.

Objetivos globales:

- Analizar el entorno, estado actual y antecedentes del fenómeno de las marcas territoriales.
- Evaluar el impacto que tienen las marcas territoriales en el efecto “*made in*” y su proyección en el mercado internacional.
- Demostrar la necesidad de construir estrategias sólidas de posicionamiento que promuevan el desarrollo sostenible y el bienestar de los ciudadanos dentro del marco de la Responsabilidad Social Corporativa y la ética en los negocios.
- Ofrecer un modelo holístico como modelo integrador de todas las acciones llevadas a cabo por un país para posicionar estratégicamente su marca.

Objetivos específicos correspondientes a cada capítulo:

Capítulo I: Marco teórico y contexto actual. Aproximaciones epistemológicas para el estudio de las marcas territoriales.

- Sintetizar las características históricas de las marcas comerciales y corroborar su contribución como fenómeno social para el estudio de las marcas territoriales.

Capítulo II: La marca de destino turístico

- Establecer el valor que representa la gestión estratégica de la marca de destino turístico en el posicionamiento del panorama internacional y demostrar desde una perspectiva teórico-práctica la eficacia de las técnicas de comunicación en las estrategias de gestión, posicionamiento y promoción de las marcas de destino turístico.

Capítulo III: La marca país

- Determinar qué tipo de estrategias permiten que un país proyecte una imagen positiva en el panorama internacional, particularmente en ferias, conferencias, exposiciones, eventos internacionales del ámbito público y privado que promuevan la actividad cultural, el deporte y la industria turística como fuente de ingresos económicos para una región.

Capítulo IV: Hacia una gestión holística de marca país

- Verificar la eficacia de un programa de marca país en sentido holístico por ser más amplio, más integrador y cohesivo, capaz de abarcar un campo en el que pueden integrarse las actividades llevadas a cabo por un equipo multidisciplinar de gestión.

Capítulo V: Estudio de casos

- Interpretar y evaluar si los criterios que se utilizan actualmente en una estrategia de marca país en los casos analizados, conducen a la promoción de un territorio mediante la atracción de capital extranjero, la promoción de exportaciones, el turismo responsable y sostenible, y

la divulgación del patrimonio y herencia cultural a través de una estrategia de comunicación global efectiva.

IV. Estructura de la investigación

En la presente investigación se ha hecho un esfuerzo por combinar la reflexión teórica y los ejemplos prácticos, para facilitar la interpretación de los temas abordados.

El primer capítulo expone el marco teórico y el contexto actual de las marcas comerciales. Sus contenidos se han elaborado a partir de investigaciones sobre la marca comercial y ayudan a definir de manera práctica tanto el estado de la cuestión, como los principales elementos que componen una marca comercial, permitiendo establecer aproximaciones epistemológicas para el estudio de las marcas territoriales.

El segundo capítulo está dedicado al posicionamiento de la marca de destino, entendiéndose por ésta la marca cuyo objetivo es la promoción de la actividad turística de un país, región o ciudad determinada. Su evaluación parte de la presunción de la importancia y el valor que representa la gestión estratégica de la marca de destino turístico en el posicionamiento del panorama internacional.

El tercer capítulo se centra específicamente en la marca país a la que suele considerarse como el buque insignia de todas las marcas de productos y servicios que un país puede ofrecer en los mercados internacionales, las cuales son a su vez generadoras de imagen del país de origen.

El cuarto capítulo ofrece una visión holística sobre la gestión de la marca país. La razón principal del desarrollo holístico subyace en la necesidad de integrar todas las estrategias que se llevan a cabo desde la administración pública con el fin de posicionar internacionalmente los productos y servicios de manera competitiva. En tal sentido, este capítulo

ofrece una visión personal y un modelo de gestión de marca país capaz de aglutinar teorías y opiniones diversas. De esta forma, se pretende dar una visión integradora que acoja nuevas orientaciones, más actuales y acordes con una visión global y más adecuada a la realidad.

El quinto capítulo se conduce a partir de tres casos específicos de estudio: Marca Argentina, Marca España y Marca Suiza. Si bien en el transcurso de toda la investigación se harán menciones directas a los temas desarrollados con ejemplos reales, el desarrollo de este capítulo es desde luego más práctico que los anteriores, ya que ofrece una visión pormenorizada sobre distintos enfoques que los países estudiados dan a sus respectivas marcas territoriales.

Finalmente, en el último apartado se exponen las principales conclusiones a las que se ha llegado tras la presente investigación. La bibliografía se encuentra a continuación de las conclusiones, donde se detallan las fuentes consultadas y documentación complementaria como publicaciones en Internet.

*“Las marcas son como catedrales.
Se construyen a lo largo de los años,
por personas distintas, de diferentes generaciones,
pero con un objetivo común”.*

Luis Bassat (2009, p. 49)

Capítulo I: Marco teórico y contexto actual. Aproximaciones epistemológicas para el estudio de las marcas territoriales

El objetivo de este capítulo es presentar una aproximación epistemológica para el estudio de las marcas territoriales a partir de las marcas comerciales, en particular, en aspectos relacionados con la notoriedad, visibilidad e influencia de las mismas en los consumidores.

Los estudios sobre marcas comerciales han sido abordados, fundamentalmente desde el punto de vista comercial y gráfico. Sin embargo, el auge de las marcas también despertó el interés de otras disciplinas científicas como la psicología, la sociología, la comunicación y el marketing. Aunque el rol de argumentar, informar, motivar y persuadir es, indiscutiblemente, trabajo de la publicidad (Costa, 1987).

Desde el punto de vista histórico, puede reseñarse con todo acierto que los orígenes de la marca datan de la antigüedad, cuando las impresiones digitales y las improntas de las antiguas civilizaciones quedaron plasmadas en los muros y otros objetos de artesanía. Sin embargo, como consecuencia del proceso de globalización, fue hacia los años ochenta cuando se observa un giro importante hacia la omnipresencia de la marca tanto en los medios de comunicación, como en la vida cotidiana.

Este hecho, de alguna manera viene a poner de manifiesto el interés de muchas empresas por proteger sus marcas, dado el valor que las mismas han ido adquiriendo en función de las ventas de sus productos y el vínculo emocional generado entre sus *stakeholders*². Como consecuencia, se observa,

² El concepto de *stakeholder* fue popularizado en 1984 por Edward Freeman a través de su obra *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. En ella el autor lo define como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por los logros de los objetivos de la organización”.

particularmente en los últimos años, un gran crecimiento en cuanto a la importancia social y económica de la misma (Costa, 2004).

En cuanto al plano social, merece especial mención la opinión de Rita Clifton (2003, pp. 1-9), presidenta de la agencia Interbrand, para quien las marcas no son meras entidades económicas, sino que, además de los beneficios sociales de la creación de riqueza, son generadoras de empleo. Asimismo, las empresas encontraron una nueva vía para conseguir adeptos entre sus consumidores al integrar a sus estrategias comerciales aquellas que generan un valor social al fomentar la gestión de las causas y valores sociales. De esta forma, muchas marcas se han convertido en verdaderos iconos de causas sociales incrementando la lealtad de los consumidores y añadiendo valor a su propia imagen.

El fuerte impulso para la promoción de las marcas, y no sólo de productos o servicios, se debe en gran parte a las estrategias de comunicación y marketing. A través de éstas, el concepto de agregación de valor se convirtió en el argumento principal utilizado por las grandes firmas comerciales. Esto condujo a que las mismas comenzaran a implementar verdaderas políticas de marca para ganar visibilidad en el mercado, potenciando así la posibilidad de distinguirse unas de otras, lo que contribuiría a posicionarse estratégicamente en la mente de los consumidores.

A partir del buen posicionamiento, las empresas entendieron que, además de la identificación de sus marcas frente a otras similares en su categoría, era necesario trabajar en la fidelización de los clientes, algo que les permitiría tener una cuota de mercado medianamente asegurada frente a las de sus competidores.

Ya por los años cincuenta David Ogilvy, considerado padre de la publicidad moderna, hacía énfasis en la importancia de los valores de la marca en la decisión de compra (Ogilvy, 1986). De igual manera, señalaba que la influencia de las marcas en el momento de la decisión de compra es muy alta.

Asimismo, afirmó que existen variables que incluso llegan a determinar el acto de compra, entre las cuales pueden señalarse: el afecto o el apego que se tenga por la marca resultado de buenas experiencias, así como la confianza que genera la marca por su alto rendimiento y su trayectoria en el mercado (Ogilvy, 1984).

Es decir, una marca motiva el acto de compra promovido por las propias experiencias personales del consumidor, o bien, el acto de compra es inducido por personas de su entorno. Esta última podría considerarse una variable que motiva la interacción social que genera tener un producto de una determinada marca y no otra. Y por qué no, una relación de asociación afectiva con otras personas que comparten el uso y consumo de una determinada marca y quienes confieren un grado de pertenencia a un determinado grupo y aceptación en determinados círculos sociales e incluso, llegan a dotar de prestigio al consumidor de una determinada marca.

De esta forma, la marca busca fidelizar a ese cliente y establecer una relación duradera que le haga mantener su decisión en futuros procesos de compra. Este tipo de características no se refieren a elementos objetivos del producto, sino que son del tipo simbólicas, es decir, relacionadas, principalmente, con la imagen y personalidad de marca (Hernández, C. 2004).

Todas estas razones fueron las que movilizaron a los expertos en marcas a proponer una gestión estratégica (Aaker, D., 1991; 1992; 1996; 1997; 2005; Kotler 1995; Keller, 1993; 1998; Costa, 1987; 2004; Bassat, 2009; Kapferer, 1992; 2007). Sin embargo, más allá de las mutaciones que fue experimentando la marca desde sus orígenes, no han cambiado las funciones esenciales de la misma: hacerse conocer, reconocer y memorizar; afirmar la identidad; así como garantizar la autenticidad, el origen y la calidad de los productos.

La importancia de la marca como elemento de diferenciación se extrapoló al plano de la promoción de ciudades, países y regiones,

convirtiéndose en lo que hoy se conoce como marcas territoriales (Anholt, 2003; 2007; 2010; Olins, 2002). De ahí deriva la necesidad de abordar este tipo de marcas desde una perspectiva análoga a las marcas comerciales, teniendo en cuenta las diferencias y similitudes entre ambos tipos de marcas.

Desde ambas perspectivas, el material bibliográfico consultado se refiere al aspecto semántico, así como otros aspectos relevantes como la gestión estratégica, sus diferentes características, su arquitectura, la gestión del *branding*, la perspectiva emocional de la marca, sus asociaciones, el ciclo de vida de la marca (nacimiento, cima y declive de la marca), el cual también es estudiado desde el punto de vista de las marcas territoriales.

1.1. Principales referencias sobre el concepto de marca

Un repaso por la historia de la marca muestra la complejidad del trabajo multidisciplinar que hay detrás de su concepción y su gestión profesional, el cual seguramente sorprendería a sus primeros diseñadores. Es por ello que, antes de dar paso al tema que ocupa este capítulo, resulta necesario dedicar un espacio al concepto de marca. En primer lugar, la marca como signo distintivo de los productos que compiten en el mercado, y en segundo lugar, como fenómeno social.

1.1.1. Orígenes

La historia de la marca tiene sus etapas bien definidas, y sus orígenes se remontan a las antiguas civilizaciones. La característica común de todas las épocas es que la marca constituye un signo³ cuya función es significar (Costa, 2004, p. 22), es decir, dar a conocer algo que quiere identificarse dentro de un contexto. Como ejemplo de una marca con un significado particular dentro de

³ Costa y Raposo (2008, p.15) se refieren al signo como “*todo aquello que significa*” y que se considera una “*unidad mínima de sentido*”.

un contexto pueden mencionarse, entre otras, la forma en que una marca que indica una ruta de acceso en un mapa, una marca en un libro que indica donde se interrumpió la lectura o una huella en el camino que muestra un rastro a seguir.

Otra característica común a todas las épocas es que la marca nace como producto y no a la inversa, y que la misma precede a su imagen y no al revés (Costa, 2004, p. 17). Aunque sí varió con los años la funcionalidad de la misma. Al principio fue un mero marcaje que identificaba el origen y la procedencia del producto, como en la cultura artesana y comercial egipcia en que se solían marcar las vasijas de barro y otros utensilios, costumbre que también se observa en la cultura romana. Los griegos, por su parte, ya habían desarrollado una herramienta llamada *stylo*. Ellos la utilizaban para escribir sobre diferentes superficies como pizarras y otros elementos de alfarería.

“El producto hace nacer la marca, y ésta, al llenarse de valores gracias al producto, crea valor por sí misma” (Costa, 2004, p. 148).

La literatura consultada sobre marca no evidencia otros hallazgos más destacables que puedan atribuírsele a la marca entre la Antigüedad y la Edad Media, probablemente por el uso meramente identificadorio que se le daba a la misma. Esa identificación fue fruto de una necesidad: la mayoría de la gente no sabía leer ni escribir; ese analfabetismo hizo que los comerciantes pusieran en el dintel de la puerta el producto que se vendía en cada negocio para diferenciarse del resto (Bassat, 2009, p. 42).

El concepto de diferenciación es un concepto en plena vigencia, a tal punto que un producto indiferenciado no presenta ninguna característica que lo convierta en único y, por tanto, que lo diferencie de los demás en su misma categoría (Trout *et al.*, 2009, p. 27). De esta forma, convencionalmente se los llama ‘*commodities*’ (Aaker y Joachimsthaler, 2001, p. 32).

La Edad Media vio nacer el mercantilismo y la Revolución Comercial (Le Goff, 1986, pp. 14-15), época en la que se observa el origen de las marcas de fábrica, de corporación y de oficios abriéndose paso entre las antiguas marcas de comercio y de mercaderes. Hacia finales del siglo XVII se proclamó la libertad de comercio y en esta época de liberalismo económico, cada sociedad mercantil se situó con su propia identificación, es decir, con su propia marca. Fue por entonces cuando la marca además de la función identitaria cobró carácter obligatorio, logrando de esta forma que aquellas marcas que comercializaran productos de mala y/o dudosa calidad, fueran susceptibles de ser penalizadas (Costa, 2004, pp. 74-75).

1.1.2. Concepto

El concepto de marca ha sido estudiado desde múltiples perspectivas, pero principalmente desde la perspectiva histórica, económica, legal, marketiniana, comunicativa, del diseño y de la creatividad. Todas ellas dieron paso no sólo a la legitimación de la marca como forma de identificación y diferenciación entre unos productos y otros, sino también, al estudio formal de la misma como elemento sustancial en la gestión estratégica de imagen de empresa.

Históricamente, puede observarse que la Era Moderna absorbe ambas características de la marca: la identificatoria proveniente de la Antigüedad y la obligatoria que surge en la Edad Media, que asociaba el producto con el fabricante. Pero el hecho más relevante según Costa (2004, pp. 19-20) es que toda marca es ante todo un signo lingüístico cuya función es significar.

“Todo lo que se registra legalmente en propiedad en el mundo de las marcas se distingue por un signo genérico internacional: la letra “R” dentro de su círculo.” (Costa, 2004, p. 78)

El término “marca” fue definido por la *American Marketing Association* como:

“Un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia” (AMA, 1960).

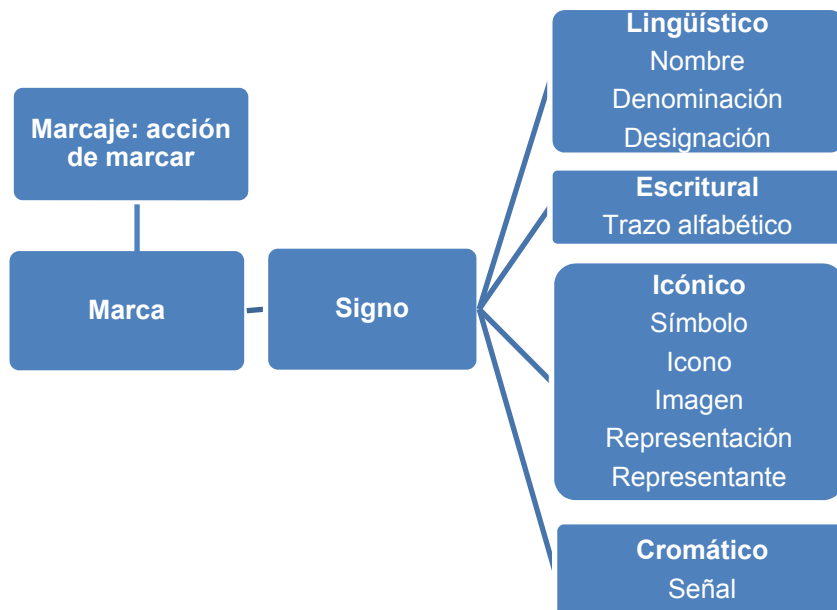
De manera muy similar se encuentra definido por el Diccionario de Términos de Marketing (Alcaraz Varó *et al.*, 1996) y por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO, por sus siglas en inglés). Las tres definiciones tienen como tronco común los aspectos tangibles de la marca (nombre, signo, diseño), y cuando se refieren a la función de la marca, están hablando de la identificación y la diferenciación de la misma.

Parece que ésta es una definición equilibrada que complace, en términos generales, a quien busque el significado del término marca, que con el tiempo y como se verá en el transcurso de esta investigación, fue evolucionando hasta llegar a considerársela hoy como un verdadero fenómeno social (Costa, 2004).

El fenómeno de las marcas es esencialmente de carácter socioeconómico. El atractivo y la sensualidad con la que una marca quiere ser percibida es consecuencia de la invasión de productos que compiten entre sí en un mercado sobresaturado. Puede decirse entonces con toda certeza que se pasó del fenómeno del marcaje, donde los objetos eran diferenciados por los productores con etiquetas, al fenómeno del marquismo, donde se distingue o se identifica a los consumidores poseedores de productos ofrecidos en el mercado por las marcas que consumen (González, 1996, pp. 190-191).

Sin embargo, en opinión de Costa (2004, pp. 22-25), la marca no es simplemente el acto de marcar, estampar o sellar un signo simplemente sobre un producto, sino que es también un acto de bautismo, dado que las marcas además de señalar, tienen que significar. Siguiendo a este autor, la marca es un sistema vivo, al que él llama sistema semiótico de la marca, en el sentido de que se trata de una organización estructurada (Costa, 2004, p. 117). El mismo

se compone de elementos diversos y las partes que lo integran es aquello que lo mantiene vivo:



El sistema semiótico de la marca.

Fuente: Elaboración propia a partir de Costa (2004, p. 24)

Esta fenomenología de la marca, a la que Costa (2004) considera de tipo social, tiene también sus implicancias económicas. A diferencia de la Edad Media, las marcas se conciben hoy en día no sólo como identificaciones para diferenciar un producto de otro, indicar la procedencia de un producto o las referencias mercantiles de su propietario, sino que forman parte además del activo intangible de una empresa y, por tanto, un bien estratégico cuyo propósito fundamental es el de promover unas relaciones eficaces y sostenibles con los distintos grupos de interés de la organización.

En 1988 *The Economist*⁴ titulaba un artículo *“The year of the brand”* (*“El año de la marca”*) en alusión a la omnipresencia de la marca tanto en los medios de comunicación, como en la vida cotidiana y de las habilidades que se requieren para su gestión como elemento vital del patrimonio corporativo.

De esta forma el cambio en la gestión profesional de la marca como activo intangible confirma que la misma, como elemento de identificación

⁴ *“The year of the brand”*. *The Economist*. Edición impresa, 24 de diciembre de 1988. Pág. 93.

generador de simbologías, es un activo que forma parte del patrimonio de la empresa, el cual incrementa su valor (Bühler, 1967). Por tanto, además de la gestión conceptual, del diseño gráfico y su propia arquitectura, la gestión de la marca se lleva a cabo desde la gestión de los valores, los significados y la imagen de la empresa (Costa, 2004).

1.1.3. Funciones

El aspecto funcional de la marca ha evolucionado desde su expresión concreta de marcaje sobre un soporte físico a un sistema multidimensional de asociaciones mentales (Costa, 1987). Por tanto, puede decirse que las funciones de la marca no responden sólo a un componente estético, sino al ámbito de las asociaciones en el cual interviene un proceso mental que, en opinión de Kotler y Trías de Bes (2004), consiste en enumerar diferentes ideas, asociarlas entre sí y valorarlas (Kotler y Trías de Bes, 2004).

En tal sentido, las referencias a las cinco funciones de la marca enunciadas por Costa (1987), tiene su fundamento en el papel que las mismas desempeñan no sólo en las marcas comerciales, sino también en las marcas territoriales que se señalan brevemente a continuación.

La función primigenia de la marca es la de identificación, la cual se observa desde la antigüedad, cuando las impresiones digitales y las improntas de las antiguas civilizaciones quedaron plasmadas en los muros y otros objetos de artesanía. Este aspecto evolucionó no sólo desde la perspectiva técnica, sino en cuanto a su uso, es decir, no sólo se identificaban los productos sino que este tipo de marcaje se trasladó, incluso, hacia los escudos heráldicos (Costa, 2004).

La segunda función de la marca es la de diferenciación sobre el resto de las marcas de su misma categoría. En el caso de las marcas territoriales, puede trazarse un paralelismo a partir de lo que una marca territorial puede ofrecer al resto del mundo, desde una perspectiva de especialización técnica o funcional

en una determinada industria, como puede ser la industria turística, manufacturera, informática, etc.

La tercera función es lo que la marca connota a través de sus atributos de garantía de calidad, autenticidad. Al igual que en la Edad Media, cuando las marcas cobraron carácter obligatorio si éstas comercializaran productos de mala y/o dudosa calidad, podían ser penalizadas, medida que se aplica en la actualidad por las mismas razones a las marcas modernas.

La cuarta es la función denotativa que distingue a una marca de otras por la imagen de empresa, origen o procedencia. En el caso de las marcas territoriales, podría hablarse de que la misma cumple una doble función: ser el sello-aval de los productos o servicios que ofrece el país en los mercados internacionales, y la de generar el efecto “país de origen” y de esta forma promover los intereses económicos, comerciales y políticos del país en el extranjero.

Si bien todas las funciones de la marca hasta ahora mencionadas resultan de importancia para el estudio de la misma, probablemente sea la quinta función, es decir, la asociativa, la que reviste un carácter de especial importancia. Según Costa (1987), esto se debe a que a partir de la función asociativa, la marca se convierte en un centro alrededor del cual se organiza un sistema multidimensional de asociaciones mentales.

1.1.4. Modelos de asociación de marcas

Los estudios formales sobre las asociaciones de marca provienen de comienzos de la década de los ochenta, cuando autores como Smith, Mitchell y Meyer (1982) utilizaron el mismo modelo descubierto a través de su línea de investigación en el campo de la informática para sus estudios sobre la memoria y el comportamiento de compra.

Esta corriente de investigación luego se convertiría en una corriente de pensamiento denominada modelo de redes asociativas de significados (Bettman, 1979; Smith, E., 1978; Mitchell, 1982; Anderson, 1983), la cual goza de una gran aceptación académica y profesional, tanto en la explicación del funcionamiento de la memoria a largo plazo como en patrones significativos de asociaciones que ya fueran desarrollados por los psicólogos gestaltistas comenzando por Wertheimer (1959).

Una simple mirada a este modelo deja claro de que se trata de una red en la que transitan conceptos unidos por medio de nudos y enlaces. Estos nudos representan información almacenada, y las conexiones (enlaces o *links*) que forman las asociaciones entre conceptos; de ahí deriva su importancia, tanto en el ámbito académico como científico, en la explicación sobre la memoria a largo plazo (Sánchez, 1999, p. 83).

De acuerdo a Damasio (2010), el cerebro humano tiene una habilidad asombrosa para crear mapas. Los mapas surgen como resultado de la excepcional capacidad que tiene el cerebro para la elaboración de los mismos, a partir de interacciones con otras personas o lugares, las cuales se producen dentro de un marco de acción y cuya elaboración no se limita a los patrones visuales, sino que se aplica a todo tipo de patrón sensorial. Este flujo permanente de imágenes en la mente, está conformado por imágenes que corresponden a cosas reales que suceden fuera del cerebro, en tanto que, algunas otras son reconstruidas en el proceso del recuerdo a partir de la memoria (Damasio, 2010).

De esta forma, puede entenderse con mayor facilidad la manera en que el modelo de redes asociativas, extraído del campo de la informática, funciona como una red donde residen significados que se enlazan unos con otros formando esquemas o redes de significado.

Para Sánchez (1999, pp. 83-84) los significados asociados a una marca comercial, permiten elaborar un esquema mediante cinco tipos de nudos de la memoria, al que denomina significado de la marca:

- a. Identificación de la marca a través de sus características visuales: el logotipo, envoltorio, colores, etc.;
- b. Categoría de producto representada por una clase específica de bienes y servicios entre los que se distinguen cuatro: bienes tangibles puros, bienes tangibles con algún servicio, servicios acompañados de algunos bienes, servicios puros;
- c. Información específica: atributos, beneficios, precio, etc.;
- d. Reacciones evaluativas: provienen de los conocimientos previos (área cognitiva) y las emociones y sentimientos que despierta la marca;
- e. Información sobre la comunicación efectuada por la marca: desde la campaña de promoción, sus señas visuales de identidad hasta el servicio post venta normalmente vinculado a la atención al cliente.

La particularidad es que cada uno de estos tipos de nudos, señala Sánchez (1999), puede o no establecer contacto con otra información o nudos ya existentes estableciendo relaciones y asociaciones entre los conocimientos previamente adquiridos.

Kotler y Trías de Bes (2004) dan un ejemplo muy claro sobre redes asociativas y mapas mentales dado que cada vez más productos provienen del marketing lateral⁵. Para estos autores, las asociaciones consisten en enumerar

⁵ El marketing vertical aplica las estrategias de segmentación y posicionamiento del marketing tradicional, es decir, adapta el producto o servicio para crear múltiples opciones, utilizando un proceso de pensamiento secuencial y lógico propio del pensamiento vertical. En cambio, el marketing lateral reestructura la información existente y, a la inversa del marketing vertical, va de lo concreto a lo general mediante un proceso de pensamiento menos selectivo aunque más exploratorio, provocativo y creativo; es decir, el marketing lateral sigue los lineamientos del pensamiento lateral. Para Kotler y Trías de Bes (2004) ambos son necesarios y se complementan; sostienen además que el marketing lateral no puede desarrollarse sin el

diferentes ideas, asociarlas entre sí y valorarlas. De esta forma, habrá productos que cubrirán más de una necesidad (Kotler y Keller, 2007, pp. 683-684):

- Cibercafés: Internet + café
- *Smart phones*: música + cámara de fotos y videos + juegos + SMS + internet y, por cierto... teléfono

Cabe destacar que las asociaciones de marca pueden tener tres elementos principales: atributos, beneficios y actitudes, que están directamente relacionados con las asociaciones que el consumidor hace sobre la empresa, principalmente en lo que se refiere a la reputación de ésta, su credibilidad y el país de origen o procedencia del producto.

1.1.5. Registro y protección jurídico-legal

La cuestión sobre la valoración de las marcas es motivo de preocupación de las empresas quienes justifican su estudio y análisis por múltiples factores. Entre ellos se encuentran factores relacionados con la gestión estratégica de la marca y sus productos, así como los factores financieros relacionados con la inversión de capital que supone tener una marca propia, y por último los factores legales que sirven para proteger la marca del plagio y la piratería.

marketing vertical, dado que éste último es el que genera variaciones cuando se descubre una nueva categoría.

Para una mayor comprensión conviene aclarar que existen diversos tipos de pensamiento clásico, según la operación mental en cuestión: el pensamiento deductivo, el pensamiento inductivo, el pensamiento sistemático, el pensamiento crítico y el pensamiento analítico, el pensamiento divergente, y el pensamiento convergente entre otros. El pensamiento divergente, es aquel tipo de pensamiento que diverge, discrepa, dice, etc.), mientras que el pensamiento convergente se reduce en sus posibilidades al perseguir una sola solución. El concepto de pensamiento divergente o pensamiento lateral proviene del inglés *lateral thinking* y consiste en un método de pensamiento que puede ser empleado como una técnica para la resolución de problemas de manera creativa la búsqueda de alternativas o posibilidades creativas y diferentes para la resolución de un problema. El término fue acuñado por Edward de Bono (1967) quien se refiere a la técnica que permite la resolución de problemas de una manera indirecta y a través de un enfoque creativo organizando los procesos de pensamiento mediante estrategias o algoritmos no ortodoxos, que normalmente serían ignorados por el pensamiento lógico.

Desde la perspectiva comunicativa, se observan aspectos registrables y no registrables. Entre los registrables están el nombre, sus elementos gráficos y sus productos, mientras que entre los no registrables tienen lugar los servicios, los valores y la imagen, siendo estos últimos, inmunes a la piratería (Costa, 2004, p. 178).

Sobre los aspectos registrables como las patentes, los derechos de autor, marcas, los diseños –dibujos y modelos–, etc. que surgen como consecuencia del factor socio-económico, la marca tiene su marco jurídico-legal. Dicho marco nos remite a las reglamentaciones de la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI) organismo que define a la marca como un signo distintivo que indica que ciertos bienes o servicios han sido producidos o proporcionados por una persona o empresa determinada, ayudando así a los consumidores a identificar y comprar un producto o servicio que, por su carácter y calidad, indicados por su marca única, se adecua a sus necesidades⁶.

Dado que toda marca es susceptible de copia o plagio, las recomendaciones de este organismo establecen una serie de reglamentaciones⁷ a efectos de lograr un mercado lo más libre posible de copias falsas. La lucha es feroz, la tecnología y la piratería parecen ir más rápido que la legislación y los propios mecanismos regulatorios que el vigente marco jurídico-administrativo contempla.

Los expertos de esta organización señalan que la protección de la marca se obtiene mediante su registro y, en algunos países, también a través de su utilización (OMPI, 2006, p. 27). Sin embargo, la primera práctica –su registro– es más recomendable, para lo cual debe presentarse la solicitud correspondiente a la oficina nacional de marcas. Evidentemente, el registro de una marca dotará de una mayor protección a ésta frente a un plagio o una copia

⁶ “¿Qué es una marca?” Disponible en: <http://www.wipo.int/trademarks/es/trademarks.html> (Fecha de consulta: 01-02-2012)

⁷ La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, organismo del sistema de organizaciones de las Naciones Unidas dedicado al uso de la propiedad intelectual, ofrece toda la información referente al registro y protección de las marcas; desde los elementos más esenciales, las ventajas que implica tener una marca registrada, su certificación y su protección.

ilegal. Sostienen, además, que si bien el registro de la misma no reviste carácter obligatorio, sí es sumamente recomendable, dado que el registro otorga derechos exclusivos que prohíben su uso no autorizado (OMPI, 2006, p. 11).

El uso de ®, ©, ^{MR}, TM, SM, o símbolos equivalentes junto a una marca: los símbolos ^{MR} o la letra “R” dentro de un círculo ® se utilizan cuando la marca ya ha sido registrada; mientras que TM hace alusión a que un determinado signo es una marca. Por último, el símbolo SM (de sus siglas en inglés *Service Mark*) se utiliza en algunos países para distinguir que se trata de una marca de servicio (OMPI, 2006, p. 27).

Ninguno de ellos es obligatorio aunque, generalmente, aporta mayor protección jurídica. De igual manera, puede servir para informar de que un determinado signo es una marca, y de esta manera prevenir posibles copias ilegales que suelen presentarse como falsificaciones, en muchos casos de altísima calidad.

Aunque la protección jurídica es necesaria y, precisamente, el objeto formal de la protección de marcas y la propiedad intelectual se basa en proporcionar un marco regulatorio en materia jurídica que dé un respaldo legal para prevenir el fraude, esta práctica es cada vez más habitual. Sin embargo, la asiduidad de este hecho, no impide que las mismas sean perseguidas con fuerza de ley, con el fin de garantizar la propiedad intelectual de la que forman parte las propias marcas, sus productos, servicios y patentes (Cousido, 2001, pp. 183-192).

En cuanto a las marcas territoriales, existe una referencia de la OMPI (2006, p. 7) sobre las banderas, escudos de armas, sellos oficiales y emblemas de Estados o de organizaciones internacionales. Dicha referencia señala que los signos oficiales, anteriormente citados, que hayan sido comunicados a la Oficina Internacional de la OMPI suelen excluirse de la posibilidad de registro.

1.2. Código identitario de marca

El concepto de identidad es definido por el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua en su segunda acepción como término de origen latino que significa *“conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás”*.

Fombrun (1996, p. 36), desde una perspectiva más próxima a la empresa, define la identidad como el conjunto de valores y principios que los empleados y directivos asocian a la organización en la que trabajan, es decir, aquellos rasgos con que describen la actividad de la empresa, sus productos y los clientes a los que sirven. En resumidas palabras, lo que la organización piensa de sí misma (Fombrun, 1996, p. 277).

De igual manera Fombrun (1996, p. 287) define los distintos factores que determinan la identidad de una organización, elaborando de manera implícita una definición de identidad basada en las características de los productos, la estrategia corporativa y la estructura administrativa. La marca, en definitiva, tiene como fin identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores convirtiéndose en la principal señal de identidad de una empresa o institución.

1.2.1. Identidad de marca

En lo que respecta a la identidad de marca, una de las definiciones más reconocidas y completas es la que ofrece Aaker (1996, p. 24):

“La identidad de marca es un conjunto de activos (y pasivos) vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan (o sustraen) el valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y/o a sus clientes. Las principales categorías de activos son:

- 1- *Reconocimiento de la marca*
- 2- *Fidelidad de la marca*
- 3- *Calidad percibida*
- 4- *Asociaciones de la marca*

Precisamente, son estas asociaciones las que representan la razón de ser de la marca, la cual implica una promesa hacia los consumidores (Aaker, 1996, p. 71). Dichas asociaciones sobre la identidad de marca también son susceptibles de ser aplicadas a un país o una región, que como anticipo, ya que este tema se desarrollará en detalle en el Capítulo III, puede decirse que este aspecto se vincula directamente al efecto “país de origen” o *“made in effect”*.

“Un país o una región de origen pueden agregar credibilidad a una identidad. También pueden generar una personalidad fuerte que brinde no sólo una señal de calidad, sino también un punto importante de diferenciación, que conduzca a programas efectivos de mercadotecnia y comunicaciones” (Aaker, 1996, p. 179).

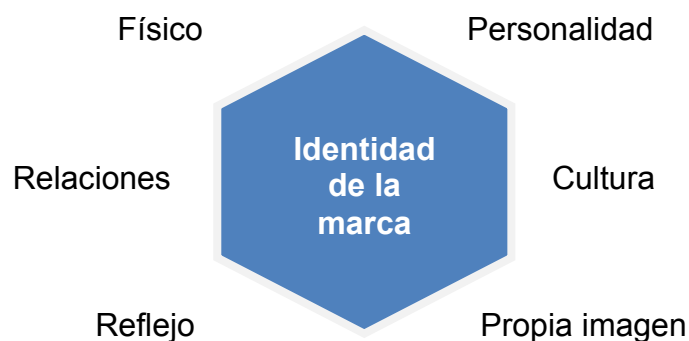
En tal sentido, Aaker (1996, pp. 82-88) considera cuatro perspectivas mediante las cuales la compañía debería articular la marca y, de esta forma, contribuir a clarificar, enriquecer y diferenciar la identidad de una marca, facilitando la toma e implementación de decisiones.

- a. La marca como producto: resulta de las asociaciones relacionadas directamente al producto y constituye una parte importante en la identidad de marca por el vínculo que se establece a partir de la experiencia del uso del producto.
- b. La marca como organización: se centra en los atributos de la organización más que en aquellos directamente vinculados al producto o servicio, tales como calidad, innovación y preocupación por el entorno.
- c. La marca como persona: se lo conoce como personalidad de marca y se define como la tendencia a definir y tratar a las marcas

como si fueran personas. Esto contribuye a que la marca pueda auto-expresarse y, a su vez, a que el usuario pueda identificarse con ella.

- d. La marca como símbolo: son las marcas que han recorrido una trayectoria que va más allá de sus logos y marcas registradas. Un símbolo fuerte puede suministrar la cohesión necesaria para lograr reconocimiento y recordación.

Otra aproximación teórica hacia la identidad de marca es la que proviene de la línea de investigación de Kapferer (1992). A través de su análisis multidimensional, identifica en la marca parámetros tales como: diferenciación, permanencia, homogeneidad, valor, verdad y reconocimiento, y la representa por medio de un hexágono donde en cada uno de sus lados quedan enunciados las seis facetas que constituyen la identidad de marca (Kapferer, 1992, pp. 49-56).



Identidad de la marca

Fuente: Elaboración propia a partir de Kapferer (1992, p. 50)

- a. Físico: el físico es el soporte material de la marca con que el consumidor identifica el producto. Dichas características pueden ser de dos tipos: las presentes, es decir, las que surgen espontáneamente en la mente del consumidor y las del tipo latente que se encuentran en el subconsciente.
- b. Personalidad: con la que el comprador se siente identificado al encajar con su estilo de vida y su propia forma de ser.

- c. Cultura: entendiendo la cultura como un sistema de valores, puede decirse que la marca tiene su propia cultura y es poseedora de su propio sistema de valores en los que concibe, desarrolla y comercializa sus productos.
- d. Propia imagen: es la percepción del consumidor de la propia imagen y cómo se siente éste cuando compra y consume la marca.
- e. Reflejo: la marca busca producir un efecto reflejo en el consumidor y a partir de esto establecer una identificación con ella.
- f. Relaciones: es la analogía que se hace con las marcas como si fueran personas, la cual surge como parte del proceso psicológico cognitivo del tipo afectivo y de comportamiento.

En lo que concierne a la marca de los países, puede afirmarse con toda certitud que cada país tiene una identidad propia, fruto de su realidad y sus características naturales, pero también hay de ellos una imagen percibida por los públicos que la asocian con diferentes atributos. París es símbolo de glamur, así como Italia de estilo. Como éstos, podrían mencionarse tantos otros ejemplos de ciudades a las que se las relaciona con determinados clichés con los que se identifican determinados destinos, al igual que sucede con las personas:

“Estos clichés y estereotipos, ya sean positivos o negativos, verdaderos o falsos- fundamentalmente afectan nuestro comportamiento hacia otros lugares, su gente y sus productos”
(Anholt, 2007, p. 1)

La razón puede atribuirse a que vivimos rodeados de estereotipos y prejuicios; es decir, la asociación de sentimientos fuertes (positivos o negativos) respecto de un objeto o un grupo (Hunt y Ellis, 2007, p. 188). Dichos prejuicios surgen como consecuencia de un proceso de categorización (Allport, 1977) en el que nos vemos inmersos, muchas veces como consecuencia de los atributos

o señas de identidad que componen y representan una realidad o un grupo social, que por lo general suelen ser figurativamente exagerados:

“Son imágenes mentales muy simplificadas de alguna categoría de personas, institución o acontecimiento que es compartida, en sus características esenciales, por un gran número de personas. Van frecuentemente, aunque no necesariamente, acompañados de prejuicios, es decir, de una predisposición favorable o desfavorable hacia cualquier miembro de la categoría en cuestión” (Tajfel, 1984, p. 171).

Tal y como señala Solana (2010, p. 46), *“que una marca sea consciente de sí misma requiere el ejercicio sincero de definición de identidad.”* Es decir, en este aspecto no se debe caer en falsos patrones de lo que la marca no es, o en idealismos de cómo debería ser la identidad de marca, sino que se trataría de ofrecer lo que es verdaderamente la identidad de la marca.

1.2.2. Imagen de marca

El proceso de elaboración de imagen de marca pertenece a la psicología del conocimiento y, por tanto, en él quedan implícitos las experiencias emocionales, las creencias y los valores. De esta forma, aquel producto tangible que se consumía masivamente para cubrir una necesidad básica pasó a ser un producto capaz de hacer sentir a un consumidor plenamente identificado.

Cabe destacar que entre los trabajos de investigación sobre la de imagen de marca destacan, principalmente, los llevados a cabo por Pierre Martineau, (1964). Para este autor, el mensaje publicitario modela la imagen de marca del producto creando un efecto de diferenciación del resto de los productos de su misma categoría.

Antes de iniciar el desarrollo y análisis que rodean el concepto de la imagen de marca, se expone a continuación una referencia necesaria al concepto de imagen a título de referencia epistemológica que antecede a las líneas de investigación de los estudios sobre imagen de marca.

El concepto de imagen puede contemplarse a través de muchas definiciones que dependen, ciertamente, de la disciplina científica desde la cual sea abordado (Costa, 2004). En este sentido, en primer lugar, un término ambiguo, polisémico (Barthes, 1986) que tiene dos acepciones principales: una que se refiere a la imagen como objeto material, representación física de las cosas y cuya raíz se encuentra en el término griego *eikon* (Costa, 2004, p. 18). En segundo lugar, es una representación mental cuya raíz se encuentra en el término *imago* procedente de la psicología:

“La representación mental en la memoria colectiva, de un conjunto significativo de atributos configurando un estereotipo que es capaz de influir o de determinar comportamientos” (Costa, 1987, p. 191).

Joan Costa (1987) habla de imágenes materiales y las opone a las imágenes mentales basándose en la Teoría de la Imagen de de Abraham Moles. Para Moles la imagen es *“un soporte de la comunicación visual que materializa un fragmento del mundo perceptivo”* (Moles, 1975, p. 339).

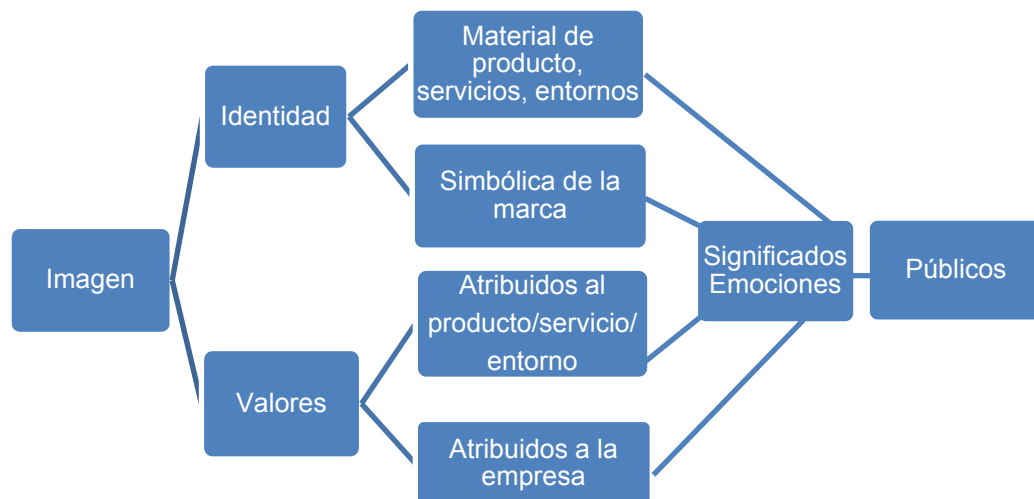
Desde la perspectiva publicitaria propiamente dicha, se define el concepto de imagen como:

“...el conjunto de creencias y asociaciones que poseen los públicos que perciben comunicaciones directas o indirectas de personas, productos, servicios, marcas, empresas o instituciones” (Billorou, 1995, p. 211).

De esto se deduce, en primer lugar, que tanto el mundo real y el imaginario de la imagen se concentran en un solo concepto. Del mundo real llega la percepción del producto en sentido objetivo, y del imaginario los

aspectos motivacionales conformados por deseos y necesidades del individuo, es decir, en sentido subjetivo.

Entre las concepciones clásicas emanan aquellas teorías que sostienen que la función de la imagen es, en general, la de llamar la atención mediante mecanismos sugerentes propiciados, fundamentalmente, por procesos psíquicos para suscitar el interés, provocar seducción, con el fin de desencadenar una acción, motivados principalmente por mecanismos de tipo psicológico. En opinión de Costa (2004, p. 165) el tejido que configura la fuerza de la imagen puede sintetizarse de la siguiente forma:



Tejido que configura la fuerza de la imagen

Fuente: Elaboración propia a partir de Costa (2004, p. 165)

Y si hablamos de psiquis, no pueden dejar de enunciarse las contribuciones, provenientes de la Psicología Cognitiva a los estudios de imagen que tuvieron lugar a través de los estudios de los procesos cognitivos, los cuales ayudan a la estructuración y fijación de las hipótesis perceptuales, calculando probabilidades adecuadas a la situación y al conocimiento previo. Las actividades cognitivas típicas, como clasificar o recordar cosas, dependen de procesos inferenciales. Gracias a dichos procesos cognitivos es posible:

- Percibir la imagen tal y como la captan nuestros ojos;

- Comprender un mensaje para que pueda ser memorizado con facilidad;
- Memorizar de inmediato (corto plazo) o memorizar en forma diferida (largo plazo). La diferencia radica en que a corto plazo se recuerdan los particulares que representan los momentos cumbres de la acción;
- Reconocer aquello que alguna vez despertó nuestros estímulos y que traemos de la memoria.

De todos estos conceptos se entiende que no hay una sola definición sobre la imagen, sino un abordaje desde distintas disciplinas científicas cuyo punto en común es reconocer que el concepto de imagen transita por un eje real y otro emocional y, por tanto, puede corresponder a la realidad o no porque se construye en la mente de los públicos.

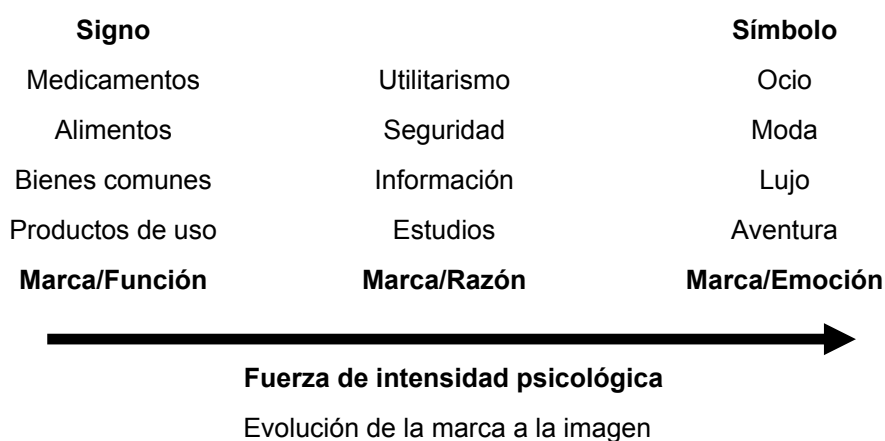
El concepto que surge como consecuencia de lo anteriormente expuesto en relación a la imagen es el concepto de imagen de marca. Tal como se anticipó, dicho concepto se le atribuye a Martineau (1964) quien lo desarrolla ampliamente y quien sostiene que el objetivo del mensaje publicitario consiste en darle forma a la imagen de marca que engloba todos los productos de una misma marca frente a los de la competencia.

"Todas las diferencias reales de calidad, precio, embalaje o servicio han desaparecido casi por completo. El pan, la leche, la carne, los vestidos, los refrigeradores, los transportes aéreos, los bancos, etc., son prácticamente imposibles de diferenciar desde el punto de vista material....la diferencia no existe sino el espíritu del ama de casa" (Martineau, 1964, p. 24).

Costa (2004, pp. 106 y ss.) ahonda en esta cuestión desde el imaginario social al enunciar que la imagen de marca es un asunto de la psicología antes que del diseño. En opinión del autor, en este fenómeno interactúan dos mundos: el mundo físico y el mundo mental. En el mundo "A", un mundo

externo a nosotros, por un lado, están las cosas que vemos y tocamos; y por el otro, las cosas representadas que constituyen el universo de las imágenes (*eikon*), como son sus símbolos, signos, colores, formas y sonidos. El segundo, el mundo “B”, es nuestro mundo mental, psicológico y cultural, en el que se encuentra el aprendizaje, la interpretación de aquello que somos capaces de percibir y sentir (*imago*) y nuestra propia imaginación, aspectos que la memoria sintetiza en imágenes mentales.

A partir de dicha interacción entre el mundo “A” y el mundo “B”, puede observarse cómo la memoria es capaz de sintetizar el lado real y el lado simbólico en una imagen mental. Sobre este particular, Costa (2004) se refiere también a la evolución que se proyecta desde el signo al símbolo a través del canal psicológico. Esto es consecuencia de que el producto antecede a la marca, es decir, la marca no nace como marca, sino como producto. En este sentido, la imagen se forja y se enriquece psicológicamente con el paso del signo al símbolo: el signo como expresión de lo funcional y el símbolo como expresión profunda de lo emocional:



Fuente: Elaboración propia a partir de Costa (2004, p. 116)

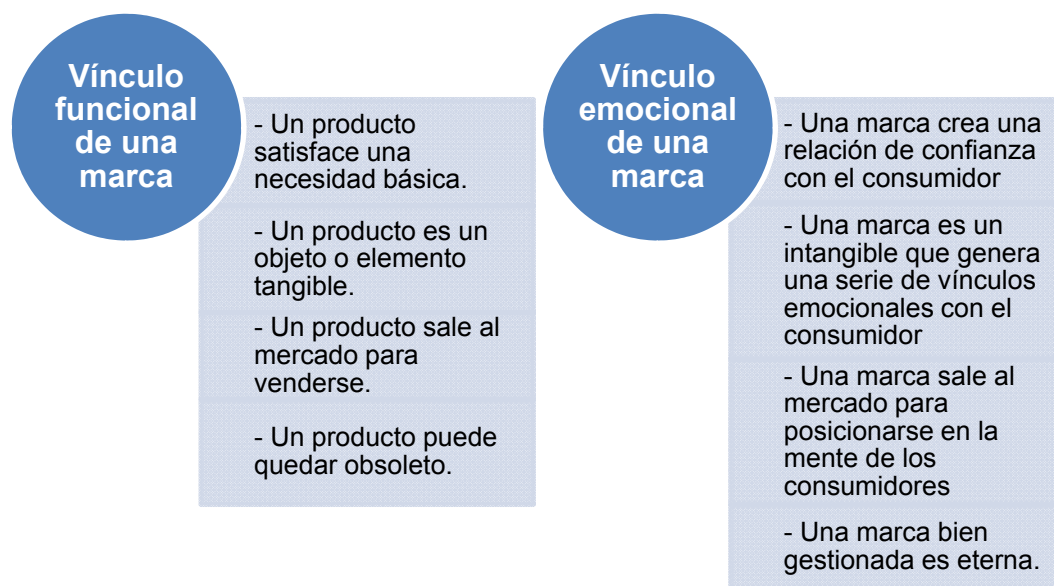
Para Costa (2004), construir la imagen de marca significa asumir el paradigma que integra tres elementos esenciales: la actitud estratégica, relacionada directamente con la eficiencia de la marca; la visión sistémica, por su tipo de estructura en forma de red que conforma un sistema de signos y

símbolos, y la orientación semiótica, en la que confluyen significados y valores que hacen diferenciables unos productos de otros en su misma categoría.

El peaje entre la marca función y la marca emoción es un punto al que no todas las marcas llegan por la misma vía de acceso ni a la misma velocidad, principalmente atribuido a un mercado saturado de marcas que ofrecen lo mismo por casi el mismo precio. En palabras de Costa (2004, p. 166), la imagen de marca es:

- Lo que motiva o incita a inclinarnos hacia una marca y no otra.
- Lo que sentimos en forma de convicción, e incluso, emoción y que se encuentra vinculado hacia una marca y todo lo que se asocie a ella.
- Lo que queda en la memoria cuando todo ha sido dicho, hecho y consumido.

De ahí la importancia de la imagen de marca. Una imagen de marca fuerte logrará retener clientes por su fidelidad y lealtad, ya que el comprador percibe la marca en su conjunto, es decir, además de las características funcionales también percibe aquellas características que conforman un conjunto de elementos distintivos frente a otras marcas que ofrecen los mismos productos en la misma categoría.



Vínculo funcional y emocional de una marca

Fuente: Elaboración propia a partir de Kapferer (1992)

Todas estas variantes resultan de las asociaciones mentales que el consumidor realiza hacia la marca; es decir, todas aquellas representaciones mentales que se le presentan cuando se relaciona o interactúa con la marca a través de los elementos, atributos o cualidades que la componen, o bien a través de distintas experiencias, situaciones, símbolos o sentimientos.

Así, puede interpretarse que el signo que se marcaba en los productos en la Antigüedad, hoy ha evolucionado de manera tal que se ha convertido en símbolo, a partir de ese nexo creado entre marca y cliente que lleva al reconocimiento y recordación a través de significados, los cuales a veces condicen con la marca y otras veces no, dado que todo depende de la percepción del individuo y las emociones que la marca despierte en él. Es un proceso psicológico; tal y como señala Costa (2004), se ha convertido de signo en símbolo, de lo que puede deducirse una evolución que va desde la expresión funcional hasta la expresión de lo emocional:

“La imagen de la marca se forja y se enriquece psicológicamente con el paso del signo al símbolo. El signo, como expresión general

de lo funcional, tanto en los productos/servicios como en sus marcas. El símbolo, como expresión profunda de lo más emocional” (Costa, 2004, pp. 114-116).

La idea subyacente es que la marca es un conjunto de asociaciones y recuerdos, y que ocupa un lugar en la mente de diversos grupos de interés (*stakeholders*) internos y externos, en los que se genera un vínculo emocional. De hecho, además del *branding* externo, muchas empresas gestionan el *branding* interno a través de estrategias destinadas a fomentar el vínculo entre ellos y la marca, recuperando así el sentimiento de pertenencia y etnocentrismo.

Para Keller (1993, pp. 1-22), estas asociaciones pueden crearse de tres formas: mediante la experiencia relacionada directamente con el consumo de un bien o la utilización de un servicio, o por la información recibida a través de la propia empresa o campañas de marketing y comercialización, o bien por las asociaciones preexistentes sobre la empresa, su origen, sus productos, etc.

Las connotaciones o referencias significativas que se instalan alrededor del producto se convierten en imagen de marca. El éxito de una adecuada gestión de la imagen de marca no es sólo tarea de la creatividad publicitaria, sino que debería ser contenida en la estrategia general de la empresa y debería involucrar y hacer partícipe a todos sus empleados, pero aún más le corresponde al responsable de administrar la marca, que es el encargado de enlazar los intereses de la empresa con los de sus *stakeholders*.

1.2.3. Personalidad de marca

Las investigaciones sobre personalidad de marca fueron objeto de estudio de diversos autores, pero destacan principalmente los postulados de Martineau (1958); Sirgy (1982); Plummer (1985); Durgee (1988); Aaker (1991); Keller (1993). La validez empírica sobre la personalidad de marca viene concedida por los estudios de marketing que se plantearon en los años ochenta

a través de las investigaciones de Plummer (1985) y Sirgy (1982), quienes comprobaron científicamente que las marcas, al igual que los seres humanos, tienen personalidad.

Entre los autores que más recientemente han tratado el tema sobre la similitud entre personalidad de marca y personalidad de un individuo se encuentra Bassat (2009). Sus afirmaciones respecto a que las marcas son tratadas como si fueran personas tiene su fundamento en que la convivencia con ellas las hace más cercanas e, incluso, más familiares, estableciéndose de esta forma una relación entre un consumidor y una marca. Así, Bassat (2009, pp. 99-106) destaca expresiones como: *“Sólo he oído hablar de ella”, “Tengo curiosidad por conocerla”, “Me entiende”, “Es como yo”, “Me da seguridad, “Confío en ella, “Le tengo cariño”*.

En opinión de Aaker, D. (1991) la personalidad de marca es un conjunto de características humanas asociadas a la marca. La misma se forma y se ve influenciada por todo contacto directo o indirecto que el consumidor tiene con ella (Plummer, 1985). En tal sentido, la personalidad de marca suele compararse con la imagen en un espejo donde se reflejan las características de personalidad de un individuo. De esta forma, los consumidores tienden a elegir y utilizar aquellas marcas cuya personalidad es coherente con su propia personalidad, evocando en éstos emociones que elevan el nivel de preferencia frente a otras marcas (Sirgy, 1982).

Este aspecto tiene mucho que ver con la psicología de la persona, en el sentido de que el individuo busca satisfacer su necesidad de reconocimiento y autoestima. Las marcas se han convertido en legitimadoras de imagen y personalidad para sus consumidores, siendo una de las principales formas de ostentación de forma y nivel de vida.

Esta analogía entre la personalidad de un ser humano y la personalidad de marca, trajo aparejado que otros conceptos fueran relacionados o asociados con ciertos rasgos característicos del individuo tales como: sus emociones, su

imagen e incluso, su comportamiento, llevándose a cabo trabajos de investigación científica en este aspecto tan relevante sobre las marcas.

Y de la misma manera que a una persona se le puede atribuir no tener personalidad, algo que de por sí suena a descalificativo, análogamente puede decirse sobre las marcas. Y en el caso de éstas, cuando carecen de personalidad, difícilmente puedan sobrevivir en un mercado cada vez más globalizado y competitivo que requiere, entre otras acciones de marketing, un desarrollo genuino de la personalidad de marca que la haga distinta y reconocible y que le otorgue cierto grado de supremacía frente a las demás.

Fournier (1998, p. 344), investigadora de la Universidad de Harvard, experta en personalidad de marca y lealtad hacia la marca, habla de mercadotecnia “relacional” para referirse a la conducta humana ante las marcas. Asimismo, señala que una marca puede ser vista como una relación de pareja, cuando *“las formas en que las marcas son animadas, humanizadas o, de alguna manera, personalizadas”*. Según esta autora, estas relaciones suceden *“a nivel de las experiencias vividas por los consumidores”* con la marca (Fournier, 1998, p. 360).

Dentro del plano académico y profesional sobre la medición de la personalidad de marca, destacan los trabajos de investigación de Jennifer Aaker (1997), llevados a cabo desde la Universidad de Stanford a partir de otras líneas de investigación del ámbito de la psicología (McCrae y Costa, 1989).

Aunque no fueron los primeros estudios al respecto. Ya en 1958 Ogilvy expuso que las personas eligen las marcas como eligen a sus amigos, más allá de sus habilidades y sus características físicas. Por esta razón se llegó a la conclusión de que la personalidad era un atributo de alta importancia para determinar el valor de la marca pero que, hasta los trabajos de Aaker, J. (1997), no habían tenido demostración formal (Keller, 1993).

La investigación de Aaker, J. (1997) dio como resultado el modelo de los cinco factores de los rasgos de personalidad. Este modelo es la Escala de Personalidad de la Marca (*Brand Personality Scale: BPS*), reconocido por ser el primero en buscar un barómetro capaz de medir la personalidad de marca. Hasta la fecha, es el más consultado y utilizado en lo que a estudios de este aspecto se refiere, ya que constituye la primera elaboración sistemática de escalas para medir dicho constructo (Azoulay y Kapferer, 2003).

El objetivo de este estudio fue estudiar las características humanas percibidas en las marcas y medir el valor de estos rasgos entre los individuos. Dicho estudio se llevó a cabo a través de más de 1000 encuestas en Estados Unidos, comparando 60 marcas reputadas con distintas personalidades. El objetivo de este estudio era determinar la relación entre la personalidad de los sujetos y las características atribuidas a la marca, a través de una línea explicativa tanto teórica como metodológica.

Para llevar a cabo este estudio Aaker, J. (1997) agrupó cinco grandes dimensiones o rasgos principales: sinceridad, excitación, competencia, sofisticación, rudeza. Cada uno de ellos está subdividido en 15 diferentes facetas que se enmarcan dentro de un contexto que proporcionase información suficiente y relevante para establecer un análisis en función de su naturaleza y estructura, mediante las cuales se pudiesen encontrar opciones estratégicas para la marca.

Este estudio se vio reforzado a través de otras investigaciones que plantean cómo las creencias culturales de cada país y los valores de cada individuo influyen en las dimensiones de la personalidad de marca (McCracken, 1986; Sung and Tinkham, 2005). De esta manera, queda representada la forma en que se internalizan los símbolos a través de las marcas dependiendo del país de origen, característica que también recogen las teorías del comportamiento del consumidor y otras teorías de la psicología cultural, que señalan que el uso simbólico de las marcas difiere entre las distintas culturas en forma considerable (Roth, 1995; Aaker y Schmitt, 1997; Costa, 2004).

1.3. Branding

El branding como herramienta de gestión de construcción de marca se incorporó paulatinamente en la vida cotidiana de los consumidores. Además de proclamar el nombre, los colores y las formas de una marca para diferenciar un producto o servicio de los de la competencia, el branding ha sabido adaptarse a los diferentes entornos y circunstancias del mercado. Esto último viene a confirmar su importancia en términos comerciales y de marketing, pero también desde el aspecto psicológico por las asociaciones que el *branding* puede generar en los consumidores.

1.3.1. Concepto

El *branding* consiste en “dotar a productos y servicios del poder de una marca” (Kotler y Keller, 2007, p. 287). Se trata esencialmente de crear “diferencias” y “asociaciones mentales” acerca de todos aquellos factores que rodean al producto:

- “Quién” es el producto: el nombre, eslogan y otros audiovisuales que ayuden a reconocer el producto;
- “Qué” hace el producto: cuáles son sus ventajas competitivas;
- “Por qué”: el *reason why*, que no es la razón por la cual el consumidor debe adquirir el producto, lo cual sería en realidad, incluir otro beneficio, sino la razón por la que ese beneficio va a producir el efecto indicado (Hernández, C. 2004, p. 143).

De esta forma, las asociaciones permiten organizar los conocimientos previos que se tienen sobre los productos en la mente de los consumidores, mediante los cuales se facilita el proceso de adquisición generando una actitud positiva hacia futuras compras, lo que indudablemente crea valor económico para la empresa y valor de marca.

Así mismo, constituye uno de los nexos primordiales entre el productor y el consumidor; en este sentido, la función clave del *branding* es que los consumidores sean capaces de percibir las diferencias entre las distintas marcas dentro de una misma categoría de producto o servicio, cuyo proceso mental se inicia a partir de asociaciones de conceptos e ideas preconcebidas. Estas asociaciones representan, a su vez, ventajas competitivas para las empresas poseedoras de las marcas.

1.3.2. Tipos de branding

La literatura consultada muestra distintos tipos de *branding*, tantos que sería muy difícil mencionarlos a todos. Por tanto, en esta investigación se hace mención a los que más influencia tienen desde la perspectiva comercial hacia las marcas territoriales.

i. Branding de producto

Dentro de todos los tipos de *branding* que existen, puede considerárselo a éste como el más tradicional. Es el tipo de *branding* que utiliza el productor para diferenciar sus productos de manera independiente sin utilizar la marca de la compañía. Algunos productores consideran que es mejor gestionar el *branding* de cada uno de sus productos para proteger la marca corporativa en caso de fracaso del producto.

ii. e-Branding

El *e-Branding* tiene sus orígenes como consecuencia de la conectividad digital. De la mano de Internet y todos los cambios que surgieron en el mundo de las comunicaciones, el mundo del diseño y la creatividad gráfica se sumaron a la epopeya de adaptar las marcas al mundo virtual.

El *e-branding* se define como la planificación estratégica para la construcción de marca en la era de Internet. El objetivo del *e-branding* es el de posicionar la marca en un nuevo entorno: el entorno de Internet, generador un nuevo paradigma de negocios y que acerca cada vez más a anunciantes y consumidores.

El volumen de información y el aumento del comercio electrónico motivan a la adaptación de las marcas al mundo de Internet. La cantidad de usuarios crece exponencialmente cada día, y éstos tienen mayor acceso a la información, son más exigentes y comparten sus experiencias en la red, lo cual hace, sin duda, que las marcas se cuestionen el cambio a esta nueva generación de *branding*.

El *e-branding* pretende dar respuesta, justamente, a esas demandas, y no la mera adaptabilidad de los signos audiovisuales de la marca al soporte virtual. Se trata de adaptar la presencia, el posicionamiento y las estrategias de la marca en Internet, con el objeto de llegar a un número mayor de internautas, pero a la vez más específico, aprovechando de esta manera dos cosas: la primera la globalidad del medio, y segundo la posibilidad de ir a una audiencia más segmentada en función de sus perfiles y la del producto.

La consecuencia inmediata del e-branding podría situarse en los nuevos perfiles de anunciantes y en que ahora son ellos mismos quienes pueden llegar al usuario dejando de lado al intermediario. Esto es algo que ya se vive en muchas industrias que dirigen sus productos al consumo masivo. Un ejemplo notorio es el caso del sector de viajes y turismo: las líneas aéreas ofrecen en sus portales una variedad de tarifas que el pasajero puede adquirir sin tener que desplazarse a la agencia de viajes. Aunque aquello que es ventaja para unos, puede resultar una desventaja para otros, como es el caso de las propias agencias de viaje que han visto mermar su actividad que durante muchos años sirvió al mercado de viajes turísticos y de negocios.

Las URLs o localizador uniforme de recursos (URL por sus siglas en inglés) se refiere a la ubicación específica de una página electrónica de Internet. Muchos de ellos presumen, incluso, de tener su propia iconografía cuyo elemento visual distintivo antecede a la sintaxis que compone el nombre de la página web en la barra de búsqueda. La tecnología hizo posible que hoy pueda llevarse a cabo el *e-branding* conformándose así el paisaje de Internet para cualquier tipo de marca, incluso las marcas de destino, que son consultadas desde cualquier punto del mundo: www.visitcostarica.com; www.visitbarbados.org; etc.

iii. Branding experiencial

El marketing experiencial considera las marcas como una experiencia holística integrada mediante la cual es posible cultivar relaciones sensoriales, afectivas y creativas así como asociar a ellas un estilo de vida (Schmitt, 1999).

La experiencia sensorial que circula a través de las emociones hace que el consumidor se sienta identificado con la marca, y eso se genera a través de la experiencia y los conocimientos que se tengan sobre la misma. La experiencia de la marca en sí misma, tiene que ver con todo aquello que el público percibe sobre el producto a través de cualquier punto de contacto que establezca con éste.

iv. Branding emocional

El *branding* ha generado un gran impacto en la empresa moderna en cuanto a visibilidad, sin embargo, no queda todo reducido a elementos gráficos ni visuales, sino que va directamente a las emociones:

“Hablar de branding, no sólo es hablar de ubicuidad, visibilidad y funcionalismo; es hablar de una conexión emocional con las personas en sus vidas diarias. Sólo cuando un producto o servicio establece amablemente un diálogo emocional con el consumidor,

ese producto o servicio califica para ser considerado una marca.”
(Gobé, 2005, p. xiii).

Para Gobé (2005) el aspecto emocional de las marcas es lo que hace la diferencia sustancial para los consumidores. De esta forma, las marcas que son capaces de crear un vínculo emocional con los consumidores, son las que él define como marcas emocionales.

Esto tiene mucho que ver con el planteamiento de Bassat, (2009, p 65) cuando señala que los productos son racionales, pero se vuelven emocionales cuando éstos se integran con sus respectivas marcas.

Puede decirse entonces que las relaciones emocionales entre marca y consumidor tienden a ser más duraderas y suelen ser mucho más resistentes a las crisis y al paso del tiempo. Sin embargo, las relaciones funcionales, son más distantes, frías y no generan mayor vínculo que el de la satisfacción de cubrir una necesidad básica.

v. Co-branding

Una estrategia muy utilizada por las empresas es *co-branding*. Este tipo de estrategia conjunta llevó a muchas marcas a tener mayor reconocimiento y aceptación en algunos sectores y en mercados extranjeros, donde alguna de las dos marcas no era tan conocida. Aunque también es el caso de dos marcas fuertes que actúan con una misma potencia con un fin promocional común.

“El co-branding es una alianza estratégica entre dos o más marcas, que pueden ser complementarias y no son competidoras, con el objetivo de potenciar su valor y rentabilidad, aprovechando el capital de marca que cada una de ellas tiene en su propio mercado” (Pérez y Salinas, 2008, p. 66).

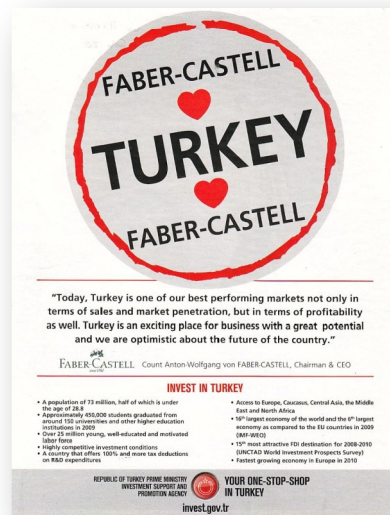
Desde este ángulo, puede entenderse en el sentido de una sinergia comercial entre marcas, donde cada una de las marcas asociadas trae consigo sus propias asociaciones positivas, las cuales se depositan en la resultante de la marca compuesta entre ambas.

Entre las posibles formas de estrategia de *co-branding*, Pérez y Salinas (2008, p. 66) distinguen cuatro tipos:

- a. Promociones conjuntas: el endoso de las marcas mejorará su posición en el mercado.
- b. Programas de fidelidad: se trata de potenciar la preferencia a través de la asociación con la marca complementaria.
- c. Publicidad conjunta: promover el uso complementario de las marcas que componen la sinergia comercial.
- d. Integración de productos: es la fusión de las marcas en un solo producto.

En este sentido, una campaña interesante desde el punto de vista del *co-branding*, del tipo publicidad conjunta, es el apadrinamiento que hizo a Turquía Anton-Wolfgang von Faber Castell, Director Ejecutivo de una de las empresas líderes y de prestigio mundialmente reconocido por su producción de lápices:

“Turquía hoy es uno de los mercados que más ha evolucionado, no sólo en términos de ventas y penetración de mercado, sino también en términos de ingresos. Turquía es un gran lugar para hacer negocios con un gran potencial y nosotros somos optimistas con respecto al futuro del país.”



Fuente: Lufthansa Magazin. Febrero 2011. Pág. 15

El Ministerio de Inversión y la Agencia de Promoción de Turquía agregaron al anuncio las cifras y hechos que señalan al país como un lugar atractivo para la inversión y del que muestra su lado más occidentalizado al referirse al informe del Fondo Monetario Internacional que en 2009 lo posicionó como la 16ª economía mundial y la 6ª comparándolo con el resto de las economías de la Unión Europea. También hace mención a la 15ª posición que el UNCTAD *World Investment Prospects Survey* le otorga.

Otro punto reseñable del anuncio, pero esta vez desde el punto de vista del *branding*, es el provecho que le supieron sacar a la tecla “start”, tan común como tradicional en cualquier ordenador. Y precisamente, de esa tradición le sacaron partido al color, la estrella y la media luna de la bandera turca. Como un juego de palabras, pero en imágenes.

Cabe destacar que existen múltiples factores que influyen en la creación de la estrategia de *co-branding*. La experiencia suele hablar de que siempre hay que elegir un buen compañero de viaje antes de embarcarse en cualquier travesía, ya que por más corta que sea, puede tener consecuencias favorables, o desfavorables, para la marca.

vi. Branding de lugares

A modo de reseña, ya que este tema será tratado en detalle en el próximo capítulo, se define el *branding* de lugares; aunque se crea reciente, no lo es. David Ogilvy se refirió a este tema en el año 1955 cuando se refirió a que su agencia estaba llevando a cabo una campaña para intentar modificar la imagen de Puerto Rico.

El *branding* de lugares constituye es más que el diseño de un logo o una campaña. Es un programa de comunicación que implica la gestión de un país o un destino con el objeto de promocionar su turismo, atraer inversiones, capital intelectual, etc. Aunque por encima de cualquiera de estos objetivos de lo que se trata es dotar a la marca de un país de una identidad.

1.3.3. Elementos del branding

En este epígrafe se exponen los cinco elementos esenciales que forman el *branding* como proceso de gestión de marca: *naming*, identidad visual corporativa, posicionamiento de la marca, lealtad de marca y arquitectura de marca.

i. El nombre

Elegir un nombre significa bautizar un producto. Como premisas básicas, los expertos en esta materia recomiendan nombres concretos, cortos, pegadizos, de fácil pronunciación y, sobre todo, sin connotaciones negativas o nocivas para evitar el rechazo y posterior fracaso de la marca.

“El trabajo de naming se rige por unas tendencias creativas muy concretas, pero que no invalidan aquellas que dicta el sentido común y que avala la experiencia: nombres cortos, fonéticos, sin connotaciones negativas y por supuesto originales” (Costa, 2004, p. 180).

Aunque las reglas tienen sus excepciones, la firma TNT dedicada al transporte aéreo de mercancías puso su nombre a partir de las iniciales del topónimo *Trinidad and (‘n’) Tobago*. Un caso similar es el de la empresa Bombardier dedicada a la manufactura vehículos de transporte, cuyo nombre resulta de un patronímico, el de su fundador, el Ingeniero Bombardier.

En cuanto a destinos, puede resultar igual de efectivo para un reposicionamiento. Este es el caso de países y también ciudades que han cambiado su nombre motivados, generalmente, por cuestiones políticas y otras veces más relacionadas con el marketing. Este último fue el caso de la Isla de los Cerdos en el Caribe, que no tuvo futuro hasta que le cambiaron el nombre por el de Isla del Paraíso (Ries y Trout, 1989, p. 50). En este sentido, es posible valorar cómo la asociación con atributos específicos viene dada por el propio nombre.

Dar un nuevo nombre a un país obedece, en general, a transiciones políticas que cuentan con el soporte político internacional. Por citar un par de ejemplos: Alemania, anteriormente, la República Federal Alemana (Alemania Occidental) y la República Democrática Alemana (Alemania Oriental), así como también, el gran conglomerado la URSS que hoy se constituye en distintas naciones, Sri Lanka (antigua Ceylán), Myanmar (antigua Birmania).

También es el caso de Surinam, la colonia holandesa hasta 1975 situada al norte de Sudamérica conocida hasta entonces como Guayana Holandesa. Precisamente, por su nombre presenta, en ocasiones, dificultades para determinar dónde está ubicada geográficamente. El nombre, desde luego, jamás pondría a este país en la frontera norte de Brasil. A este problema se le suma su situación política, que no ofrece una imagen de estabilidad, lo cual hace que inversores y visitantes suelen tener sus reticencias a la hora de desembarcar en su territorio (Kotler *et al*, 2006, p. 213).

McCarthy y Perreault (2004) establecen una serie de criterios y requisitos con los que debe cumplir un nombre de marca, los cuales se agrupan en tres componentes. Como primer componente, indudablemente, cabe señalar el componente del marketing, y entre sus requisitos está la asociación positiva del nombre de la marca respecto a sus beneficios y ventajas competitivas. Así mismo, como requisito del nombre de la marca, debe tenerse en cuenta que el nombre y sus características externas (como el envoltorio) sea adaptable a distintos mercados. Por último, que el nombre esté en consonancia con la estrategia corporativa y sea coherente con la visión de la empresa.

El segundo componente es el aspecto legal, donde deben tenerse en cuenta los elementos relativos al registro de la marca, así como también, sus patentes y la propiedad intelectual (diseños, logos, colores corporativos, etc.)

El tercer y último componente según estos autores es el lingüístico, el cual cuenta con tres requisitos: el fonético, el morfológico y el semántico. El requisito fonético es el que tiene que ver con los aspectos del sonido, tanto sea en su función fisiológica como acústica. Según este requisito el nombre tiene que ser de fácil pronunciación, agradable al oído. Y para el caso de las marcas internacionales, que resulte de fácil de memorizar y, dentro de lo posible, con la misma pronunciación en otros idiomas. En cuanto al aspecto morfológico o de la forma, el requisito es que el nombre de la marca sea sencillo y breve, lo que facilita la memorización de los nombres. El último requisito es semántico, es decir, que el nombre tenga evocaciones positivas, no ofensivas, de fácil traducción, comprensible, lo cual facilita también la memorización del mismo.

Por todo lo expuesto, puede concluirse que la creación de un nombre no es tarea fácil. Esa complejidad demuestra que no puede dejarse al azar, sino que deben atenderse todos los factores que pueden influir en este aspecto. Por tanto, consultar a un *copy* puede resultar de gran ayuda. El *copy* es un gran titulador porque es capaz de sintetizar en pocas palabras lo que se quiere decir sobre el producto (Navarro, 2006, pp. 106 y 117).

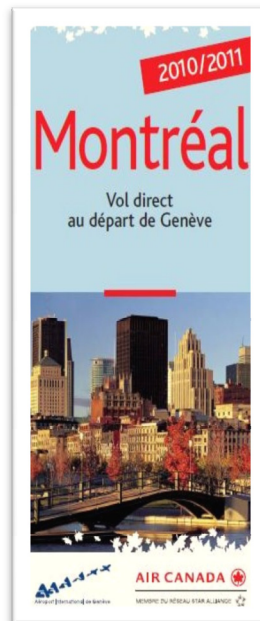
ii. La identidad visual

El diseño gráfico constituye el universo de la creación y de la difusión de los mensajes visuales, donde quedan excluidas otras formas de diseño como el diseño del medio ambiente (arquitectura, interiorismo y urbanismo), y el diseño industrial (objetos técnicos). El diseño es la expresión visible de una marca, y como tal es sólo una parte del proceso creador, al cual le preceden unos elementos previos que dan lugar al mensaje que quiere comunicar la marca (Costa, 1987, pp. 15-19).

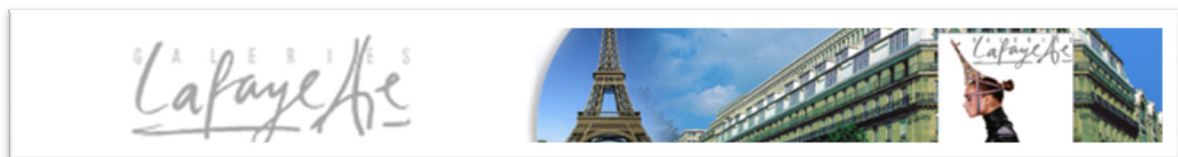
La marca es señal de identidad, y se transforma en signo señalizador alrededor del cual se organiza todo un sistema multidimensional de asociaciones mentales. Según Costa (1987, pp. 60-61) existen diferentes formas en las que se presentan dichas asociaciones:

- a. Analógica: Surge por la semejanza perceptiva entre la imagen y lo que esta representa. Como ejemplos pueden mencionarse los *skylines*⁸.

⁸ *Skylines*: es un vocablo que se suele traducir en español como “panorama urbano” (del francés *panorama urbain*), denominado *skyline* en inglés, es la silueta o la visión total o parcial de las estructuras y edificios más altos (sobre todo rascacielos) de una ciudad. También puede ser descrito como el horizonte artificial creado por la estructura total de una ciudad. Los panoramas urbanos son una buena representación de las capacidades totales de una ciudad; cuanto más impresionante sea el panorama urbano, más dinero habrá tenido que invertir la ciudad. Los panoramas urbanos también pueden servir como una especie de huella dactilar de las ciudades, ya que no hay dos iguales (Attoe, W., 1981). Francesc Muñoz (arquitecto urbano) destaca la producción de la ciudad en el suplemento Culturas de La Vanguardia (8 de octubre de 2003) y señala que “...el diseño urbano es hoy el diseño de una imagen para la ciudad, una imagen reconocible exportable y consumible por habitantes y visitantes, vecinos y turistas. Esto es, una etiqueta, una marca.” Exactamente, cinco años más tarde el mismo periódico publica “El diseño de la utopía” donde se refiere específicamente a la falta de planificación en la construcción de las ciudades donde los desafíos sociales y demográficos contemporáneos no son tenidos en cuenta a la hora de diseñar una ciudad, cuando debería coexistir una ciudad armónica con una civilización nueva. (La Vanguardia 8 de octubre de 2008).



- b. Alegórica, en el que se combinan elementos de la imagen reconocibles en la realidad, pero combinados de manera insólita. Es el caso de Galerías Lafayette⁹ y Aeropuertos de París¹⁰ cuyas gráficas utilizan la Torre Eiffel, ícono representativo de la ciudad de París.



- c. Asociación de valores, el cual transfiere a la marca significados ya institucionalizados. Asocian la marca a valores emblemáticos Es

⁹ Galerías Lafayette: http://www2.galerieslafayette.com/international/goFolder.do?f=home_en (Fecha de consulta: 22-04-2011)

¹⁰ Aeropuertos de París: <http://www.aeroportsdeparis.fr/ADP/fr-FR/Passagers/Accueil/> (Fecha de consulta: 22-04-2011)

decir, un emblema como figura adoptada convencionalmente, tiene como fin representar una idea, un ser físico o moral (Costa, 1987, p. 60).



- d. Asociación simbólica: una asociación entre una figura altamente ritualizada y una idea (nunca un objeto). Se trata de un diseño o composición abstracta sin que ésta haga referencia explícita a algo en particular. Es una forma de asociación que se produce mediante un símbolo¹¹ (Costa, 1987, p. 60). Como ejemplos pueden citarse dos clásicos: El Sol de Miró¹² que simboliza el sol tan característico de la península o el *I love New York* diseñado por Milton Gleiser.



En definitiva, lo que se quiere lograr a través de la identidad visual de una marca es la identificación y diferenciación, y que esto genere un espacio en

¹¹ "Un símbolo es por definición un elemento material que está en el lugar de otra cosa ausente con la que no existe relación causal y a la cual representa por convención. (Costa, 1987, p. 91). Por ejemplo: "La paloma de Picasso se convirtió en el símbolo de la paz después de ser, como tal imagen, una mera representación (la de cualquier paloma), y sólo cuando se le atribuyeron otras propiedades y otro significado se transformó en el símbolo que hoy es" (Villafañe, 1999, p. 75).

¹² En 1982 Joan Miró diseñó el logo distintivo de Turespaña. Ese deslumbrante y caluroso sol se convirtió en eje principal de cualquier acontecimiento que estuviese vinculado a la promoción del turismo. Desde entonces "El Sol de Miró" como también se lo conoce, empezó a formar parte de la escena pública para la promoción turística de España a nivel internacional. Su estilo está caracterizado por una técnica espontánea, abierta, lúdica, inocente e infalible y perfecta (Argan, G. C, 1998, pp. 418-421).

la memoria que evoque la marca por medio de asociaciones hacia ésta desde el aspecto gráfico.

De la misma manera en que Costa (1987) hace mención a la vertiente icónica de la marca y que fuera descrita en los párrafos precedentes, también hace mención a la vertiente lingüística. Esta vertiente es la que se refiere a la marca verbal, la cual la forma de logotipo. El logotipo es la grafía particular que toma la escritura el nombre de la marca. De esta manera, el logotipo se convierte en “marca” en su formato gráfico, una palabra se convierte en un signo visible.

No cabe duda que en el caso de la marca gráfica (símbolo) existen rasgos que permiten generar asociaciones de manera más espontánea a partir de una notoria fuerza visual y emocional, mientras que en la marca verbal (logotipo) las asociaciones se vinculan al nombre de la marca o de la empresa de manera designativa o descriptiva. En ambos, el color tiene una gran influencia como elemento iconográfico en todo tipo de marcas, y particularmente de mucha importancia en la promoción de destinos porque permite la exaltación de sus bellezas naturales en el diseño de su imagen.

En cualquiera de los dos casos –marca icónica o marca verbal– la función de la marca, es la misma: hacerse conocer, distinguirse, afirmar su identidad, garantizar la autenticidad y calidad de sus productos, el origen o procedencia, y generar asociaciones positivas en la mente de los consumidores hacia la marca.

Cabe destacar que la facultad memorizante de la marca como elemento gráfico, tiene su fundamento en cinco factores esenciales (Costa, 1987, 63-64):

- La originalidad como factor de personalización y diferenciación;
- El valor simbólico directamente vinculado al factor psicológico, con clara tendencia hacia lo emocional;
- La pregnancia formal que apela al factor visual y de impacto;

- La cualidad estética relacionada con la fascinación;
- Y un factor extrínseco a la marca: la repetición constante que influye en la función de notoriedad de marca e impregnación de la mente.

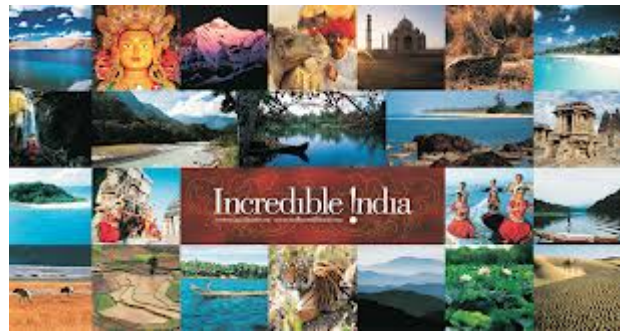
Como colofón de este epígrafe, las próximas referencias son dedicadas al eslogan al ser éste parte de muchas gráficas que se utilizan para promocionar visualmente las marcas territoriales. El eslogan (*slogan*¹³ en inglés) es el cierre de un anuncio o *baseline*. Algunos autores lo llaman *claim*, sin embargo esa expresión (a manera de eslogan) encierra todo el posicionamiento de marca y el concepto creativo de la campaña. Mientras que el eslogan es mutable según la pieza publicitaria, el *claim* es válido para todas las piezas de una misma campaña y se mantiene mientras dure ese posicionamiento; pudiendo coexistir ambos en una misma pieza publicitaria.

En opinión de Kotler y Keller (2007, p. 81) no todos ellos funcionan. Los autores fundamentan su opinión en que por más pegadizo que pueda resultar el eslogan, no hace *per se* el trabajo del marketing de imagen. Añaden también que la imagen de un lugar debe transmitirse a través de diversos canales de comunicación para consolidarse y triunfar.

El inconveniente del eslogan es que resulta comprometedor, es por ello que muchas marcas han decidido no utilizarlos. Un ejemplo interesante de eslogan (o, más bien, *claim*) que crea una dramática contradicción es el caso de “*Incredible India*”¹⁴ (“India increíble”), donde el anuncio deja un sinfín de imágenes multicolores de paisajes majestuosos, ocultando una realidad plagada de pobreza y diferencias sociales basadas en el sistema de castas.

¹³ De acuerdo al Oxford Dictionary of Etymologies, *Slogan* tiene su origen en el término gaélico *sluagh-ghairm* y lo define como “*battle cry used by Scottish Highland or Irish clans*” (del vocablo *sluagh* “*army, host, slew*” y del término *ghairm* “*a cry*”).

¹⁴ En el caso de la India, fue entre 2002 y 2003 cuando el gobierno de ese país lanzó la campaña “*Incredible India*” para fomentar el turismo en ese país. Los objetivos de la campaña fueron tres: producir una imagen atractiva para captar turistas, desarrollar una marca global mediante la cual el país se reconociera mundialmente, re-posicionar éste país como un destino “*premium*” para motivar la llegada del turistas decididos a gastar y consumir. (WTO, 2007, p. 50).



Fuente: Sitio oficial de *Incredible India*¹⁵.

También podemos considerar el caso de Colombia, que a principios del año 2000, se propuso cambiar su imagen país, famosa por el café, pero también por los cárteles de la droga y los conflictos armados, intentando convertir una imagen negativa en otra más cercana y amistosa. El eslogan elegido y posteriormente incorporado a la campaña de promoción del país fue “*Colombia, the only risk is wanting to stay*” (“Colombia, el único riesgo es querer quedarse”). Las estadísticas prueban que la campaña fue un éxito si se comparan las cifras que recabó la OMT (UNWTO/ETC, 2009, p. 126) desde 2003 a 2008. De todas formas, fue arriesgado porque, de alguna manera, reconoce que una de las principales características del país es la falta de seguridad.

Desde el punto de vista discursivo, la elaboración de un eslogan tiene su base en la retórica tradicional, aunque con sustancia lo suficientemente dosificada para despertar el interés sin excederse del limitado espacio (en el caso del anuncio gráfico) o tiempo (en el caso de los anuncios audiovisuales), donde la batalla del centímetro cuadrado y el segundo en el aire entre anunciantes se libra a golpe de billetera. Entre los más destacados, se encuentran tres tipos de eslogan:

¹⁵ El sitio oficial de “*Incredible India*” fue diseñado, desarrollado y actualizado por el Ministerio de Turismo del Gobierno de India. Disponible en: <http://www.incredibleindia.org/> (Fecha de consulta: 22-04-2011)

- Presentativos: seguidamente al nombre se presenta la principal ventaja o categoría en la que se quiere posicionar el destino: *“Dubai, your gateway to growth”*¹⁶
- Imperativos: al actuar como mandato pueden tener el rechazo del público. En el caso de los destinos, al utilizarlos con cierta discreción y moderación tienen una cara amable por lo que tienen un rasgo que más bien introduce al deseo y a la invitación, más que a una orden: *“Belize. Catch the Adventure”*¹⁷
- Interrogativos: aunque existen eslóganes interrogativos en la publicidad comercial, no se han encontrado en el caso de la marca de destinos.

Estratégicamente hablando, el eslogan por sí sólo no puede tirar de la locomotora publicitaria de un producto o un servicio. Tiene que existir una ventaja, es decir, una característica física que tiene el producto o servicio, en otras palabras, un beneficio que es lo que le interesa en definitiva al consumidor.

iii. Posicionamiento estratégico

El término posicionamiento fue popularizado por los autores Al Ries y Jack Trout a través de una serie de artículos publicados en la revista *Advertising Age* en 1972, cuyo objetivo fue el enfrentar los problemas de la comunicación en una sociedad sobrecomunicada.

“El posicionamiento es la toma de una posición concreta y definitiva en la mente del o de los sujetos en perspectiva a los que se dirige una determinada oferta u opción. De manera tal que, frente a una necesidad que dicha oferta u opción pueda satisfacer,

¹⁶ Dubai International Financial Center. Disponible en: http://www.uae-finance.com/pdf/DIFC_Financial_Center.pdf (Fecha de consulta: 08-11-2010)

¹⁷ “Belize. Catch the Adventure”. Disponible en: <http://www.travelbelize.org/> (Fecha de consulta: 08-11-2010)

los sujetos en perspectiva le den prioridad ante otras similares.”

(Ries y Trout, 1989, pp. xiii-xviii)

Siguiendo a Ries y Trout, el posicionamiento aporta los criterios básicos que contribuirán al establecimiento de una técnica para lograr una posición determinada, entre los cuales destacan:

- Identificación de un hueco disponible en el segmento o categoría de mercado;
- Ascenso en la escalera mental de los consumidores;
- Anticipación en las reacciones de los competidores directos;
- Reposicionamiento de los competidores frente al comportamiento del mercado;
- El poder del nombre: ni todos los nombres funcionan, ni todos se adaptan a todos los mercados. No seleccionar el nombre más idóneo equivale a coquetear con el desastre. (Ries y Trout, 1989, p. 69);
- No intentar ser todo para todos.

Dicha localización de una marca forma parte de un ejercicio cognitivo que el individuo lleva a cabo a partir de asociaciones mentales, es decir, enlaces de diferentes atributos que hacen posible que una marca sea recordada.

Lo que busca el marketing a través del conocimiento, es que esas asociaciones mentales se intensifiquen sobre una marca o producto en particular, para facilitar su recuerdo y, más aún, para influir en el proceso de decisión de compra. Tales asociaciones se enlazan formando una red (Smith, Mitchell y Meyer; 1982), y que se configuran según el nivel de abstracción, formando nuevos enlaces y estructuras de significado más simples o más complejas dependiendo del nivel o grado de conocimiento que el individuo tenga sobre la marca (Peter y Olson, 1999, pp. 64-73). A modo de ejemplo, si una persona hiciera una red asociativa sobre un destino, fijaría primero el

nombre del destino, muy probablemente seguiría por su clima, seguido, sus recursos naturales, sus infraestructuras, las actividades que se pueden realizar en ese destino, etc.

Precisamente, ese nivel de conocimiento sobre una determinada categoría de producto es lo que conlleva al ejercicio de la memoria a través de la unión de atributos y características específicas. Consecuentemente, resulta la ubicación o posición de unas marcas sobre otras en su misma categoría.

Como consecuencia de este fenómeno, surgió la Teoría de las escalas mentales (Ries y Trout, 1970). Esta teoría pone de manifiesto cómo actúa la función del recuerdo en la mente humana en lo que se refiere a las marcas comerciales. De esta teoría una de las principales referencias que se extraen es que la mente humana rechaza la información que no concuerda con sus experiencias o conocimientos anteriores.

La memoria resulta un proceso indispensable para ubicar en una escalera mental a las marcas y los productos dentro de una misma categoría, que a consecuencia de la variada oferta que existe y con tanta similitud en las mismas, es cada día más difícil de llevar a cabo. De aquí surge la propuesta de Ries y Trout (1989, pp. 18-23) para trabajar desde el marketing en una propuesta de posicionamiento que ubique lo más arriba posible a los productos de una determinada marca dentro de su categoría.

El posicionamiento es, en definitiva, la toma de una posición concreta en la mente de los consumidores a quien se dirige una determinada oferta u opción y a quienes se busca influir. Esta influencia no se basa en cambiar lo que ya existe en la mente del público, sino modificar y adecuar a nuestros intereses lo que ya hay en ella (Ries y Trout, 1989, pp. xiii-xiv).

Rossiter y Percy (1997, p. 140) sostienen que el término posicionamiento se refiere a una serie de acciones entre las cuales destacan:

- Posicionar la marca a través de acciones de comunicación;
- Dirigir la comunicación a un determinado público objetivo (target);
- Conceder a la marca una imagen global;
- Identificar los atributos específicos que serán el emblema para crear la imagen de producto o de marca.

De esta forma, los autores señalan que el individuo podría obtener un primer nivel de localización sobre lo que percibe de las marcas a través de una fórmula en la que convergen tres ejes de coordenadas, donde “una marca es un producto X, que sirve a la gente Y para obtener Z” (Rossiter y Percy, 1997, p. 41).



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de los tres ejes de coordenadas de Rossiter y Percy (1997).

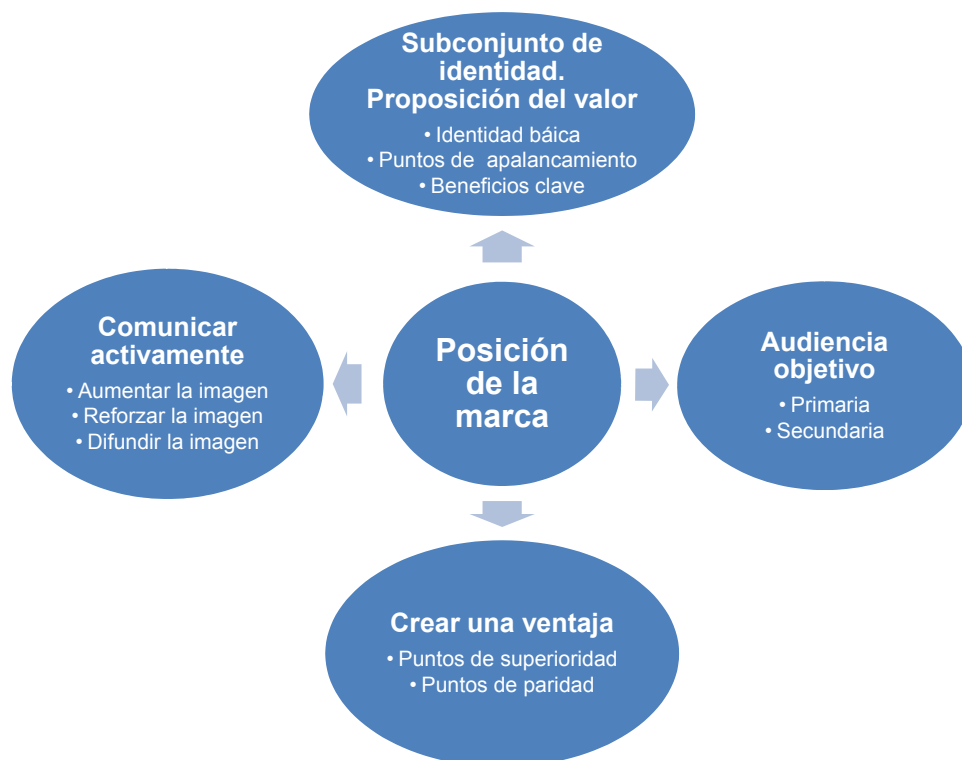
Este modelo muestra que, una vez más, las marcas juegan un papel esencial dentro de los procesos cognitivos del individuo. Su elección no es al azar, sino que en ese proceso intervienen una serie de elementos que forman parte de un conjunto de enlaces que hacen posible que una marca sea reconocida, recordada y, por supuesto, evaluada antes de pasar al acto de compra.

Por todo lo expuesto, conviene diferenciar los conceptos de “posición de la marca” y “posicionamiento”: mientras que la “posición de la marca” hace

referencia al lugar que el significado de la marca ocupa en las redes asociativas de la memoria, el “posicionamiento” hace alusión a las acciones o decisiones que se puedan tomar para mejorar o reforzar esa posición frente a productos de la misma categoría (Ries y Trout, 1989, p. xviii).

Por otro lado, Aaker también se refiere a la posición de marca, aunque más específicamente a la implementación y, sobre todo, a la comunicación de la misma. Dentro de este proceso cobran especial importancia la identidad de marca y la proposición de valor.

“Es la parte de la identidad de la marca y de la proposición de valor que se debe comunicar activamente a la audiencia objetivo y que demuestra una ventaja sobre las marcas competidoras” (Aaker, 1996, p. 189).



Posición de la marca

Fuente: Elaboración propia a partir de Aaker (1996, p. 197).

El interrogante sobre esta cuestión gravita sobre cómo y dónde puede localizarse la posición de la marca dentro de las múltiples redes de significados que se urden en la mente cada consumidor formando, de esta manera, nudos de significado a partir de redes asociativas.

Estas redes tienen la misma fisonomía que los mapas cartográficos a través de los cuales es posible visualizar infinidad de lugares, pero el enlace entre unos y otros por medio de redes asociativas describen un significado para quien lo trazó. Y, muy probablemente, no tengan el mismo sentido para otros porque como ya se mencionó, dichas asociaciones resultan de una elaboración individual en función de las necesidades y conocimientos previos que cada consumidor tiene sobre determinados tópicos.

A partir de ello, la cuestión que surge es cómo establecer determinados criterios de análisis que conlleven a la ejecución de la estrategia de comunicación de marca. Evidentemente, estos criterios se proyectarán hacia un plano general aunque basado en *clusters* o racimos de asociaciones individuales similares. Si bien en la proyección hacia grandes grupos se corre el riesgo de perder información, también es cierto que la ejecución de la estrategia de marca está pensada en términos operativos para alcanzar un *target* de consumidores cuyas asociaciones sobre una marca o un producto tienden a ser similares.

Para definir el trazado que permita definir las asociaciones, Krech *et al.* (1972, p. 33) sugieren la utilización de dos variables que dibujen los ejes de coordenadas que definen un plano, o como máximo tres si se trata de un espacio. La intersección de dichos ejes conforma los nudos de significado de las redes asociativas que un individuo haya dibujado en relación a un determinado tópico, lo que lleva el nombre de mapa cognitivo (Davies, 1997, pp. 246-251).

Los mapas cognitivos además de tener el mismo aspecto que un mapa, tienen idéntica función que la cartografía clásica, ya que son utilizados por el

individuo como método de orientación y ubicación en un determinado plano. Asimismo tienen desventajas, como la falta de precisión con la que se hayan trazado las intersecciones o la falta de actualización en los datos que en él se vuelquen.

iv. Lealtad a la marca

El término lealtad a la marca, a pesar de no ser un concepto nuevo en marketing (Uncles y Laurent, 1997; Fournier, 1998), se ha convertido en una de las áreas de investigación más tratadas en la literatura de la marca durante las últimas décadas, quizás por el auge que experimentan las marcas en los últimos años.

Las diversas opiniones que se manifestaron al respecto sostienen que la lealtad a la marca es considerada uno de los principales factores para explicar cómo el consumidor elige entre las diferentes opciones de marca que se le ofrecen para un producto similar en su categoría.

A pesar de la importancia y repercusión que tuvo en los últimos años, todavía no se ha llegado a un consenso en cuanto a la definición sobre la lealtad a la marca ni a una conclusión que permita unificar los criterios de investigación de este concepto (Bello *et al.*, 1994).

Para Aaker y Joachimsthaler (2001), la lealtad a la marca es una de las dimensiones claves del valor de marca o *brand equity*. Para estos autores:

“La lealtad a la marca está en el corazón del valor de la marca. La idea es fortalecer el tamaño y la intensidad de cada segmento fiel”
(Aaker y Joachimsthaler, 2001, p. 17).

De este modo, la lealtad a la marca se asocia con niveles superiores de satisfacción del cliente (Lambin, 1985), y a su vez la satisfacción está asociada con elementos como el nivel de rendimiento de la marca, calidad, precio, reconocimiento e imagen (Aaker 1996). Es por ello que la lealtad a la marca

está considerada como uno de los componentes básicos del valor de marca (Aaker, 1996; Keller, 1993).

De hecho, aquellas organizaciones con bases de datos que albergan clientes leales han demostrado poseer grandes cuotas de mercado, lo cual demuestra la alta participación asociada a las tasas de rendimiento sobre la inversión hecha en la marca (Jensen y Hansen, 2006).

a. Enfoques teóricos sobre la naturaleza de la lealtad a la marca

Existen hasta el momento tres orientaciones teóricas que han abordado la naturaleza de la lealtad a la marca, los cuales buscan explicar el dilema entre las actitudes y los comportamientos al momento de la elección de una determinada marca –y no otra– dentro de una categoría de productos.

El primer enfoque plantea que la lealtad a la marca se materializa en la repetición de las compras del mismo producto con la misma marca, sin tener en cuenta las intenciones manifestadas por un cliente frente a futuras compras. Este enfoque defiende la naturaleza estocástica del fenómeno, es decir su naturaleza variable, que intenta dar una explicación observacional a la conducta de los consumidores (Delgado, 2004).

El segundo enfoque es el que define la lealtad de la marca como una actitud, donde entran en juego los sentimientos, vínculos y asociaciones a favor de un producto, una marca e incluso de su organización, de acuerdo con la experiencia que el consumidor haya tenido a través de anteriores adquisiciones. El enfoque basado en actitudes tiene su fundamento en las teorías del comportamiento, las cuales proponen que la lealtad es una actitud que se expresa a través de factores del tipo cognitivo, afectivo y conativo. (Day, 1973; Fishbein y Ajzen, 1975).

El tercer enfoque es el enfoque actitudinal-comportamental, el cual plantea que la lealtad no concierne exclusivamente al comportamiento de

recompra o al compromiso, sino que concierne a ambos, entendiendo de esta manera que la lealtad se transforma en un compromiso psicológico del consumidor con la marca y que éste se traduce en una actitud positiva con la intención de recompra (Dick y Basu, 1994).

La medición de lealtad a la marca ha cobrado gran importancia, pues puede determinar los niveles de adquisición de un producto, y de esta manera los proveedores pueden estimar su producción. Este tipo de mediciones pueden clasificarse en dos grandes grupos: las comportamentales u operativas y las actitudinales-comportamentales (Delgado, 2004). Las primeras distinguen el grado de lealtad según el patrón de compras del individuo, mientras que las segundas tratan de aproximarse al compromiso o al vínculo que el individuo desarrolló hacia la marca (Dick y Basu, 1994).

b. Grados de lealtad

Como extensión de las aproximaciones de los tipos de lealtad, algunos autores clasifican a los consumidores de acuerdo al grado de lealtad que manifiestan hacia una determinada marca. Entre los estudios sobre esta cuestión se encuentran los de Denison y Knox (1993) y Dick y Basu (1994).

La investigación de Denison y Knox (1993) presenta un esquema que clasifica a los clientes en cuatro perfiles de lealtad. Dos de ellos responden a los niveles de comportamiento y los otros dos a los niveles de compromiso. Por otro lado, la investigación de Dick y Basu (1994) propone una tipología similar a la de los otros dos autores, pero en su esquema resaltan el aspecto de la actitud relativa, el cual se refiere a una actitud o compromiso más favorable respecto a otras marcas en su misma categoría. Cabe destacar que el modelo de Dick y Basu (1994) ahonda en la investigación de lealtad de marca asignándole diferentes niveles: lealtad verdadera (alto compromiso y probabilidad de compra), lealtad latente (alto compromiso y baja probabilidad de compra), lealtad fingida (bajo compromiso y alta probabilidad de compra) y lealtad inexistente (bajo compromiso y baja probabilidad de compra):

		Nivel de compromiso	
Probabilidad de compra		Alto	Bajo
	Alto	Lealtad verdadera	Lealtad fingida
	Bajo	Lealtad latente	Lealtad inexistente

Modelo de grados de lealtad a la marca

Fuente: Elaboración propia a partir de Dick y Basu (1994)

Esta combinación de variables representa la actitud del consumidor frente a la marca poniendo de manifiesto su predisposición a adquirirla, y la suma de experiencias satisfactorias hacen aún más fuerte el compromiso hacia la misma y, por tanto, hay una mayor probabilidad de alcanzar el nivel de lealtad verdadero.

En otras palabras, el consumidor leal es aquel que demuestra creencias y sentimientos favorables hacia la marca, a partir de los cuales se siente comprometido y predispuesto a comprarla o recomprarla. Por tanto, la actitud del consumidor es un antecedente que condiciona la lealtad, lo cual se convierte en un fuerte vínculo psicológico entre el individuo y la marca (Assael, 1999, Keller, 1993).

Si bien existe un acuerdo general desde la perspectiva académica en que la lealtad está directamente relacionada con la satisfacción del consumidor, expresada a través de los elevados niveles actitudinales y comportamentales favorables hacia la marca, aún no se ha llegado a un consenso que sea capaz de unificar los múltiples criterios que existen sobre esta cuestión, su definición y su medición (Odin *et al.*, 2001).

i. Arquitectura de marca

Al inicio de este capítulo se hizo mención a una cita que compara la forma de construcción de las marcas con la de las catedrales: “... *se construyen*

a lo largo de los años, por diferentes generaciones, por personas distintas, pero con un objetivo común” Bassat (2009, p. 49).

Crear una marca no es simplemente buscar un nombre y ponérselo a un producto. Aunque el bautizo es muy importante, porque identifica y diferencia, no lo es todo, sino que es necesario crear una estructura edilicia con bases sólidas y perdurables, y para ello es necesario contar con un buen arquitecto.

Un breve repaso de la historia sobre la arquitectura de marca nos lleva al Reino Unido donde MacRae (1996), así como también a los trabajos desarrollados por Kapferer (1992) en la vecina Francia. Se considera a este último uno de los representantes más destacados en esta materia, convirtiendo sus trabajos en referencia académica de la corriente europea. Del otro lado del Atlántico, se encuentran los trabajos de Speak (1998) Aaker y Joachimsthaler (2001), considerada la corriente americana de la arquitectura de marca.

Aunque con diferentes tendencias, puede considerarse que ambas escuelas son complementarias. La escuela americana, como es habitual en la cultura de aquellas latitudes, resulta más pragmática y más orientada hacia la estructuración de la oferta. Frente a ella está la escuela europea, más reflexiva y más centrada en el proceso interno de análisis y la generación de la arquitectura de marca, atendiendo a los posibles impactos y repercusiones sobre el equipo de gestión.

La complementariedad de ambos enfoques resulta de fundamental importancia en dos sentidos: por un lado, se debe tener en cuenta el conocimiento que se obtiene de los consumidores a través de la investigación de mercados. Por otro lado, no se deben perder de vista las intenciones de la marca, qué es lo que ésta quiere transmitir y, fundamentalmente, con qué recursos económicos y materiales cuenta para la gestión y desarrollo de la marca.

a. Concepto

La arquitectura de la marca fue concebida por Aaker y Joachimsthaler (2001) utilizando la metáfora que sugiere los cimientos de una construcción o estructura edilicia:

“La arquitectura de marca es una estructura organizativa del portafolio de marcas que especifica sus papeles, las relaciones que mantienen entre sí y con los diferentes contextos de marca para cada producto-mercado (...)

Una arquitectura de marca bien concebida y gestionada puede producir claridad, sinergia y apalancamiento de la marca evitando un enfoque difuso, confusión en el mercado y pérdidas en la tarea de construcción de la marca” (Aaker y Joachimsthaler, 2001, p. 120).

Más adelante, Aaker (2005, p. 13) lo llama estrategia de cartera de marca, considerando que esta expresión es más holística en cuanto a alcance, las funciones y las interrelaciones del resto de las marcas de la cartera. Asimismo, lo vincula al concepto de roles, relaciones, así como al concepto de mejora, ascenso, encumbramiento y restauración.

Puede decirse entonces que la arquitectura de marca, funciona como la organización del portafolio de marcas de una compañía, o de una familia de productos o servicios, en una estructura que especifica los roles y las relaciones jerárquicas que existen entre ellas.

Aaker y Joachimsthaler (2001, p. 169) definen los seis objetivos de la arquitectura de marca:

- Crear marcas efectivas y poderosas;
- Localizar recursos para la construcción de la marca;
- Crear sinergias;
- Lograr calidad en la oferta de producto;
- Respaldar el valor de la marca;

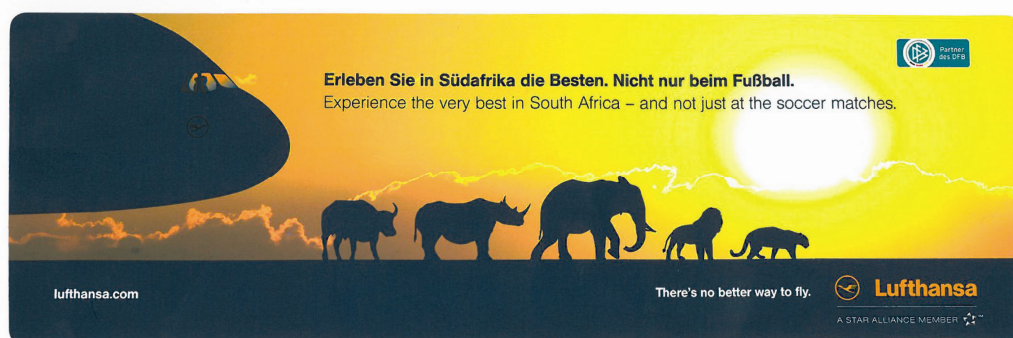
- Suministrar una plataforma para opciones de crecimiento futuro.

De acuerdo a Aaker (2005, p. 35) la cartera de marca comprende a todas las marcas gestionadas por la organización, y su clasificación establece una jerarquía en la arquitectura de las mismas:

- Marca madre: es decir, el primer indicador de la oferta. En general, se encuentran visualmente ubicadas por encima de la marca del producto. Idealmente, la marca de destino debería ubicarse en este rango.
- Marca respaldadora: es el tipo de marca que busca generar confianza en otra marca. Aquí podrían situarse las etiquetas “hecho en” (“*made in*” en su expresión anglosajona). En muchos casos, buscan confirmar la calidad de un producto basado en su procedencia. La marca respaldadora, sirve para dar credibilidad a la oferta, mientras que la marca madre es el primer indicador de la referencia (Aaker, 2005, pp. 64 y 65).
- Submarca: tiene un carácter de distinción sobre la marca madre; el objetivo es modificar cualquier tipo de asociación con la marca madre. Podría citarse, como ejemplo, el caso de la promoción de los distintos lugares o regiones que ofrece un destino.
- Marca diferenciadora: es aquella marca capaz de definir el atributo que es propio de un determinado producto.
- Marcas corporativas: es la que representa a la compañía más allá de sus productos o servicios. Lo hace a través de sus valores, cultura, su historia, sus empleados y su estrategia.
- Marcas energizantes: sirven para aumentar, potenciar y energizar la marca objetivo. En muchos casos, las marcas corporativas las utilizan para ganar visibilidad a través de productos, programas de fidelización, promociones, etc. lo que dota a la marca de asociaciones positivas, interés y energía.

- Alianza de marcas (co-marca): unión de marcas de diferentes compañías se para crear una oferta o promocionar un evento bajo una misma estrategia, proyecto o programa.

El caso de las alianzas de marca es un recurso muy utilizado en marca de destino. Dos marcas que aprovechan sus fortalezas para potenciarse en el mercado internacional. Es el caso de la marca Lufthansa, transporte oficial de la Selección Alemana de Fútbol, en cuya gráfica aparecen los logos de la Liga Alemana de Fútbol (DFB) y la marca Star Alliance, principal red mundial de aerolíneas de todo el mundo, con motivo de la Copa Mundial de Fútbol de Sudáfrica de 2010. Este es un claro ejemplo de asociación o alianza estratégica¹⁸ entre marcas para la celebración de un acontecimiento internacional con gran repercusión en los medios de comunicación.



De esto puede inferirse que la arquitectura de una marca no sólo se lleva a cabo por el mero hecho de lanzar una marca, sino que resulta complementario a la gestión de la marca en términos que permite ubicar los productos en una cartera específica, categorizarlos, segmentarlos y gestionarlos de manera eficaz. Por otra parte, desde el punto de vista de la inteligencia de marketing y la investigación de marketing, puede hacerse un análisis que pondere los éxitos o fracasos de un determinado producto en relación con otros que conviven en el mercado dentro de una misma categoría.

¹⁸ Para Kotler y Keller (2007, p. 60), existen cuatro tipos de alianzas estratégicas: alianzas para fabricar productos o prestar servicios, alianzas promocionales, alianzas de logística y colaboraciones de precios.

Por todo lo expuesto, puede decirse entonces que la arquitectura de marca tiene por objetivo optimizar al máximo el rendimiento de la marca y evaluar qué posibles estrategias pueden llevarse a cabo, como la penetración en nuevo mercado, el desarrollo de una nueva área de negocio, etc., incrementando de esta forma sus oportunidades en el mercado.

b. Gestión de marca

En opinión de Michael Hockney, Director Ejecutivo de D&AD (en Davis, 2006, p. 31), la gestión de marca consiste en crear una idea en la mente del consumidor de tal forma que éste la identifique. Así podrá ver la representación, pero detrás de ella lo que tendrá es una serie de imágenes, creencias y acciones.

Gestionar una marca incluye medir su reputación tanto dentro como fuera de la organización protegiéndola de incoherencias o debilidades. Por ello, los responsables de la marca deben estar atentos a la percepción que se tiene en el mercado y en la competencia, las tendencias, las influencias del entorno social y los cambios que se presenten entre el comportamiento del consumidor.

El proceso de gestión de marca nació con el fin de dotar a los arquitectos de marca de las herramientas e instrucciones necesarias para crear marcas, así como también vincular las necesidades y opiniones de los consumidores con la realidad del mercado (Bassat, 2009, pp. 53-60). El modelo de gestión de marca o *Brand Stewardship* de Ogilvy & Mather consta de cinco etapas:

- 1- Recogida de información: recabar toda la información posible sobre el producto: beneficios, ingredientes, formato, atributos funcionales, su historia, el perfil de quien consume el producto, el entorno social, económico, político y cultural en el cual se desarrolla la marca. Se trata de obtener un *dossier* lo más completo posible sobre el producto.

- 2- *Brand Probe*: se lleva a cabo, principalmente, cuando la marca está en crisis o en un período de transición. En este sentido, la información que se recaba es mucho más amplia y ayuda a responder cuestiones más profundas relacionadas con la marca. La recolección de información se hace a través de usuarios fieles a la marca con el fin de tener, además de la opinión profesional, la opinión de sus propios consumidores.
- 3- *Brand Audit*: este paso es el que debe ayudar a identificar los pros y los contras de la marca, así se podrá mantener o eliminar lo que se considere necesario para reconstruir la relación con el consumidor.
- 4- *Brand Print*: se lo considera la esencia del proceso de gestión de marca. Se trata de resaltar la esencia de una marca en una frase. El *Brand Print* es como el ADN de la marca, su sello, su huella. Entre sus principales características pueden enumerarse las siguientes: es breve y concisa, debe ser positiva, pero escrita desde un punto de vista realista. Una vez redactado permite medir las ideas a través de elementos concretos.
- 5- *Brand Check*: Es la forma de asegurar que todos los aspectos relativos a la marca (características físicas, funcionamiento, envoltorio o *packaging*, comunicaciones, etc.) reflejan su naturaleza. Es la parte del proceso que conlleva la reflexión, la que se plantea si el *Brand Print* sigue vivo. Por ello, Ogilvy & Mather sugieren hacer un *Brand Check*, al menos, una vez al año.

Una buena gestión de marca consiste en llevarla más allá de los límites de la creatividad dentro del contexto de la implantación de marcas. Por tanto, no se trata sólo de saber entender el negocio y el mercado de los

consumidores, se trata de crear historias que lleguen al corazón del público, donde reside la marca (Davis, 2006).

En tal sentido, puede decirse que una buena gestión de marca consiste en cultivar y mantener la relación con sus *stakeholders* a los que debe conquistar día a día, por ello cobra cada vez más importancia el concepto de comportamiento de la marca. Cabe destacar que dicho comportamiento también debe ser medido en el interior de la compañía, cuyas bases se sientan en los “valores internos de la marca” a través de los cuales sus empleados se sientan representados. Ellos son los portavoces de la marca; y un grupo de trabajo unido y bien informado contribuye altamente en la gestión de la marca.

1.4. Comunicación de marca

La comunicación tradicional de marca tiene como objetivo principal conectar a la empresa productora con el consumidor, ofreciéndole un producto o un servicio destinado a satisfacer una determinada necesidad. La nueva comunicación de marca, además de satisfacer una necesidad tiene como objetivo crear y establecer un vínculo emocional con el consumidor.

Desde la perspectiva del modelo clásico de comunicación (emisor-canal-receptor), puede observarse que la comunicación ya no es unidireccional –de la empresa al consumidor–, sino que podría entenderse como bi-direccional –de la empresa al consumidor y viceversa–. Además, con la proliferación de las comunidades virtuales y las redes sociales, se está generando un modelo multidireccional donde se observan relaciones y vínculos entre empresas y usuarios, quienes, a su vez, intercambian opiniones sobre las empresas y sus marcas en múltiples direcciones, incluso entre usuarios desconocidos de distintas partes del mundo.

Este cambio supone un contexto más diverso y, por tanto, se advierte de esta manera una comunicación aún más compleja. Tanto las marcas

comerciales como las marcas territoriales son plenamente conscientes de esta complejidad y, por tanto, se encuentran frente a una dialéctica comunicacional que surge, principalmente, a partir de nuevos patrones de comportamiento de los consumidores y de nuevos canales de comunicación.

El discurso mediático generalista de la comunicación masiva está perdiendo efectividad y, por tanto, existe una tendencia a individualizar la comunicación. En este sentido, existe una necesidad de construir un discurso más individualizado capaz de generar una identificación entre consumidor y productor para lograr, una mayor comprensión de las necesidades del consumidor. De este tipo de comunicación se espera que contribuya a una planificación comercial más eficiente y, por consiguiente, más adaptada a la tendencia y comportamiento del mercado.

Puede decirse que nos encontramos actualmente en un escenario donde las marcas están intentando conquistarnos a través de conexiones emocionales y, de esta forma, establecer una cercanía y un entendimiento entre el público y la marca. Este proceso de manejo de las emociones es muy complejo, las palabras alegóricas no son suficientes, sino que la marca debe lograr una empatía emocional por medio de lo que ésta hace, cómo lo transmite en su discurso y cómo es percibido por sus *stakeholders*.

También se observa un interés por enaltecer los valores sociales y los principios éticos vinculados con el negocio de las marcas en toda su cadena de producción. La transparencia informativa, así como la buena gobernanza y la ciudadanía corporativa, se han convertido en el credo que las marcas profesan y en el discurso corporativo que transmiten las mismas.

1.4.1. Comunicación publicitaria

La publicidad del tipo comercial irrumpió a mediados del siglo XIX, cuando los comerciantes, considerados primeros anunciantes comerciales ofrecían al público las características de sus productos. De esta forma, la

publicidad se fue integrando al proceso de producción y consumo, y esto no fue ajeno a los productos que se comercializaban fuera de sus fronteras, los cuales se valían del nombre de sus países de origen dotando de importancia, precisamente, a dicho elemento como valor agregado generando notoriedad de marca.

Como ejemplo de esta práctica en la publicidad comercial y su relación a los productos de un determinado país, constan anuncios de fines del 1800 donde se observa la promoción en el exterior de productos de origen chileno. Dicha promoción está hecha en forma aislada sin vínculos hacia una marca del país del origen.



Fuente: Revista Patrimonio Cultural no. 44. Año XII. Invierno 2007. Pág. 3.

(Disponible en:

http://www.dibam.cl/Vistas_Publicas/publicPublicaciones/publicacionesPublicDetalle.aspx?id=1935. Fecha de consulta: 06-07-2012)

Desde esa publicidad comercial de finales del siglo XIX hasta las dos Grandes Guerras Mundiales, no se observan cambios reseñables sobre la publicidad comercial, época en la que la publicidad quedó enmudecida. Como bien señaló el creativo publicitario Miguel Ángel Furones de la Agencia Publicis: *“la guerra borra la sonrisa de la publicidad”*¹⁹.

Sin embargo, el legado de las primeras agencias de publicidad instaladas en Baltimore y Boston en los años cuarenta, generó el caldo de

¹⁹ El País, 9 de marzo de 2003, Gaceta de los Negocios, página 3.

cultivo de lo que dos décadas más tarde se consagrarían como las grandes agencias de publicidad en la célebre 5ª Avenida de Nueva York. En los sesenta surgieron auténticas campañas publicitarias dirigidas por los expertos del momento que venían de las escuelas de psicología y diseño, ya que en esos años la carrera de Publicidad no existía. Y en esa misma época la publicidad tomaría el rol de argumentar, informar, motivar y persuadir (Costa, 2004).

De estos años se extraen conocimientos teóricos y técnicas en materia de publicidad comercial y también de marketing tales como la: USP (*por sus siglas en inglés Unique Selling Proposition* o Propuesta Única de Venta) de Roser Reeves (1961). Otra gran contribución al mundo de la publicidad fue el modelo *Brand Image* o Imagen de Marca (1965) desarrollado por David Ogilvy, uno de los mayores exponentes de la actividad publicitaria, cuyo objetivo era construir una imagen para la marca a largo plazo, fuerte e individual, que fuese capaz de diferenciarse de la competencia.

De esta forma, pueden observarse dos diferencias sustanciales en estas dos fórmulas revolucionarias para la época y que hoy siguen vigentes: la USP se centraba en las características físicas del producto, mientras que el modelo de imagen de marca se inspiraba en la psicología y en la personalidad del producto. Ambos modelos, en plena vigencia, son especialmente tenidos en cuenta en el desarrollo de la presente investigación por su importancia en el desarrollo de las marcas territoriales.

En la década de los ochenta surgieron magníficas y esplendorosas campañas publicitarias, coincidiendo con los años del resurgimiento de las marcas, aunque también esta década se caracterizó por la importancia de nuevas técnicas publicitarias, de marketing e investigación de mercados. Uno de los ejemplos más destacables de la época en esta materia fue la agencia Young & Rubicam, pionera en investigación de mercados. Esta agencia ya contaba en su plantel con empleados con perfil en investigación de mercados, dedicados a investigar los gustos y hábitos de los consumidores, movimientos de la competencia, etc. con el fin de definir actitudes y comportamientos.

De esta manera, se planificarían las estrategias comerciales para influir y persuadir a los consumidores a partir de sus hábitos y estilos de vida. En este aspecto, el modelo VALS (por sus siglas en inglés *Values and Life-Styles*, Valores y Estilos de Vida) diseñado por Mitchell (1983) desde el Stanford Research Institute, intentaba dar respuesta a los cambios en las pautas de consumo de la sociedad norteamericana.

En medio de las sucesivas fluctuaciones económicas, en las que los presupuestos publicitarios son siempre recortados, se que la propia industria publicitaria se encuentra en una etapa de cambio, ya no sólo en términos económicos, sino por la forma de hacer publicidad a través de los nuevos medios que imponen unas nuevas reglas de juego. En este sentido, la década de los noventa se despide con una crisis de identidad para los profesionales de esta industria (Eguizábal, 1998).

En el siglo XXI se vislumbran cambios aún más profundos en todo el esquema comunicativo, principalmente por el rol preponderante de las redes sociales. Esto se debe, en gran medida, a la expansión clara y evidente de una tendencia social a la globalidad, la interconectividad y la diversidad cultural en las que estamos inmersos y a las que la publicidad no es ajena. Precisamente, las comunicaciones y la publicidad en particular, tienen un rol fundamental como vehículo de conducción de información para dos generaciones de consumidores bien distintos y, por tanto, dos culturas de comunicación profundamente distintas (Solana, 2010).

En este sentido, se suma la opinión de Zyman (ex Director Ejecutivo de Marketing de Coca-Cola, reconocido experto de la publicidad y las relaciones públicas). Su punto de vista quizás resulte más que escéptico, apocalíptico, ya que habla de la destrucción y la muerte de la publicidad, al haber cambiado las reglas de mercado (Zyman & Brott, 2002). Frente a este panorama, debería buscarse un nuevo enfoque para rentabilizar al máximo los recursos de la empresa, buscar información relevante para ajustarse con los productos a los perfiles de consumo y, atendiendo a Kotler y Keller (2007, pp. 298-299),

promover el cambio desde dentro de la empresa a través de capacitación a los empleados.

En este sentido es importante para las marcas presentarse con una imagen coherente dentro y fuera de la organización. Establecer una estrategia clara que atraiga y retenga a los empleados, y que los mismos profesen compromiso y fidelidad a la marca. Esto se consigue cuando son los propios empleados los que se sienten identificados y creen en los valores que la marca enaltece, respondiendo de esta manera a lo que se refleja en la cultura de empresa.

Dicho en otros términos, fomentar el sentido de comunidad no sólo con la sociedad, sino con sus propios empleados, hoy más que nunca, permite hablar de comunidad de marca. Es decir, una comunidad creada alrededor de una marca cuyos integrantes comparten sus valores y se identifican con ella, lo cual puede verse en las comunidades tradicionales que surgen a partir de las relaciones entre los miembros de entidades deportivas, religiosas, culturales, sociales, etc.

En consecuencia, la marca debe comportarse en línea con los valores y principios de una sociedad y, a su vez, ser relevante para su público. Actuar con integridad y ser coherente en sus acciones favorecerá a la credibilidad de la marca, el compromiso y la confianza con sus *stakeholders*.

1.4.2. Marketing

Hacer referencia al marketing es, indudablemente, hacer referencia a una cuestión que va más allá del mercado de los productos y servicios: es la de conocer y entender al consumidor e interpretar sus necesidades. En tal sentido, puede decirse que el concepto original del marketing²⁰ por el que se entiende

²⁰ Nota de prensa: "The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing". Disponible en:

como el conjunto de actividades, instituciones y procesos para crear, comunicar, ofrecer e intercambiar ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y la sociedad en general, ha experimentado un cambio en los últimos años hacia un entorno que busca enaltecer los valores sociales. Como ejemplo, pueden mencionarse algunas acciones de marketing que incentivan al consumo responsable.

La literatura del marketing sostiene que la función principal del marketing es la de detectar necesidades, conocerlas, investigarlas y averiguar qué tipo de producto o servicio puede cubrir dichas necesidades. Sin embargo, Peter Drucker (1973), destacado autor en materia de dirección de empresas considerado el padre del *management* moderno y autoridad indiscutible dentro del mundo de la dirección empresarial, hace referencia también a que el objetivo del marketing es conocer y entender al consumidor.

“Cabe suponer que siempre será necesario vender. Sin embargo, el propósito del marketing es lograr que la función de la venta sea algo superfluo. El objetivo del marketing es conocer y entender tan bien al consumidor que los productos o servicios se ajusten perfectamente a sus necesidades y se vendan solos. En una situación ideal, el marketing haría que los consumidores estuviesen dispuestos a comprar, y entonces sólo habría que hacerles llegar los productos o servicios” (Drucker, 1973, pp. 64-65).

En tal sentido pueden observarse diferentes enfoques en la evolución del marketing: desde un enfoque orientado a satisfacer necesidades del mercado, a un enfoque orientado hacia responder a unos valores y principios éticos²¹.

<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20Definition%20for%20Marketing.pdf>. (Fecha de consulta: 03-05-2012)

²¹ Kotler (2010) distingue esta evolución del marketing en tres etapas: marketing 1.0; 2.0 y 3.0. De acuerdo al autor, el marketing 1.0 busca llegar a la mente del consumidor para conseguir clientes y venderles productos o servicios que cubran sus necesidades. Mientras que el marketing 2.0 busca establecer un puente entre la marca y el corazón del consumidor permitiéndole estar más cerca de él, entenderlo y servirle productos o servicios que se adapten

Si bien es cierto que el objetivo del marketing es el de favorecer las ventas de una determinada marca, y que por ello se ha adaptado al mercado y a las necesidades de los consumidores, este cambio también ha permitido que muchas marcas hayan establecido una conexión eficaz con sus *stakeholders*. Esto se debe fundamentalmente a que han sabido responder a unos determinados valores compartidos, a partir de sus estrategias comerciales y operaciones cotidianas con el fin de estrechar los vínculos con la sociedad a la vez que cosecha éxitos y crecimiento en el plano comercial.

Claro está que las marcas no existen de forma altruista y desinteresada, las marcas buscan mejorar nuestra vida para que ellas puedan existir, pero lo cierto es que el marketing evolucionó sustancialmente en la forma de rentabilizar las actividades, estimulando la venta de productos, generando hábitos de consumo a base de continuos esfuerzos de promoción y comunicación.

En este sentido, se observa en la actualidad un enfoque que permite establecer una relación con el consumidor, capaz de entender las necesidades que existen en el mercado. El enfoque de hoy es el enfoque holístico basado en una actividad del marketing más integral (Kotler y Keller 2007, pp. 16-17). A esta nueva tendencia se la conoce como marketing holístico o marketing del siglo XXI Kotler y Keller, (2007, p. 770).

Este tipo de marketing es considerado como el marketing del futuro en el sentido de que para marcar esa productividad y rentabilidad referida anteriormente tiene que utilizarse un enfoque más completo y cohesivo, algo que podría entenderse como integral, es decir, un todo capaz de integrar las

a sus necesidades. Por tanto, puede decirse que el marketing 1.0 está orientado a atraer clientes, mientras que el marketing 2.0 está orientado a servir al cliente y fidelizarlo. Por último, el marketing 3.0 orienta su estrategia ya no sólo a clientes interesados en un producto o servicio necesidades, sino que busca establecer un vínculo con el alma y espíritu de los consumidores que tienen interés por determinados temas que afectan su entorno, es decir, consumidores concienciados con causas sociales, el cuidado del planeta y que se sienten afectados respecto a la inestabilidad mundial.

partes que pudieran sumar las actividades del marketing (Kotler y Keller, 2007, pp. 17-24).

El marketing holístico busca vincular todas las partes de las áreas que iban en estrategias independientes: marketing integrado, marketing de relaciones, marketing interno, y el marketing de responsabilidad social, siendo este último una de las áreas más recientes en las que incursionó el marketing.

Por tanto la concepción del marketing como un departamento de la empresa que se dedica a detectar necesidades a través de estudios de mercado y análisis centrados en estadísticas y resolverlas de manera puntual y a corto plazo es a esta altura un tanto obsoleta. El nuevo marketing busca anticipar los probables comportamientos de un consumidor más informado que exige calidad y precio y un comportamiento financiero, social y medioambientalmente responsable de la marca. Esto es consecuencia de que los niveles de exigencia en calidad, transparencia y las prácticas éticas en toda la cadena de producción y venta, han hecho que las empresas tomen debida nota sobre la importancia de una correcta gestión de sus *stakeholders*.

Ante esta evolución y para tratar de conseguir rentabilidad a través de las acciones de marketing, Kotler y Keller (2007, pp. 767-770) enumeran una serie de claves necesarias para ejecutar un plan de marketing holístico:

- Gestión de relaciones con los clientes externos (consumidores y usuarios) e internos (empleados de la compañía);
- Gestión profesional de base de datos (CRM);
- Comunicación integral del marketing;
- Gestión de la cartera de marcas;
- Auditorías: análisis de la cartera de marcas que ofrezcan en datos la rentabilidad de las mismas;
- Desarrollo del marketing de experiencias.

El marketing holístico implica todas las vías del marketing que hasta ahora funcionaban en forma independiente, siendo una de ellas el marketing de responsabilidad social, el cual busca enaltecer los valores sociales a través de la marca. De esta forma el marketing como arquitecto y administrador de la misma, debe asumir un papel de liderazgo para todas aquellas iniciativas de responsabilidad social corporativa que emprenda la marca.

En este sentido, la marca territorial no es ajena ni al marketing ni a la construcción de una marca socialmente responsable, especialmente en lo que concierne la promoción de productos y servicios de un país (Anholt, 2010 p. 93), donde deben primar todas aquellas actuaciones que garanticen una mejor calidad de vida para sus ciudadanos.

Este modelo, fundado en técnicas de marketing no tan recientes, aunque sí profundamente innovador por su visión integradora, conforma un paradigma que se ajusta a la realidad de la gestión del marketing de ciudades y países, ya que es capaz de englobar las técnicas de marketing que se utilizan para el posicionamiento competitivo de las marcas territoriales.

1.4.3. Responsabilidad Social Corporativa

La razón por la que se hace referencia a la Responsabilidad Social Corporativa en esta investigación estriba, fundamentalmente, en el peso e influencia directa de la misma sobre el valor reputacional de la marca. Esto se debe, en gran parte, por el giro de muchas marcas hacia una esfera socialmente responsable, lo cual podría favorecer el incremento de las ventas y la mejora de la fidelidad de los clientes e incluso elevar la reputación.

“Hoy, la ética es parte de la vida corporativa y no podemos entender la gestión corporativa sin el concepto de ética empresarial, un concepto que también juega un papel importante en la construcción de una buena imagen corporativa” (Mínguez, 2002, p. 1).

Dentro de todos los factores que influyen en la comunicación empresarial, primordialmente se encuentra la sociedad con la que interactúa y es quien le demanda resultados, fundamentalmente sociales y medioambientales:

“...La importancia actual de la responsabilidad corporativa responde a este cambio que se está produciendo en la comprensión de la empresa, cuando ya es evidente que el beneficio económico no es separable del beneficio social y ecológico” (García Marzá, 2006, p. 66).

La definición de RSC de García Marzá (2006) es formulada en términos de ética, mientras que McAdam y Leonard (2003) la definen desde una perspectiva instrumental, donde la imagen corporativa es la principal preocupación.

Para Lipovetsky (2002, pp. 64 y ss.), este cambio en el actuar de las marcas se debe a una oleada ética que se ha producido a partir de una “inversión ideológica” al afirmar que el respeto sobre los principios morales y éticos se ha convertido en el punto de inflexión que lleva a las empresas a consagrar el éxito a largo plazo en sus negocios.

De esta forma la RSC se construye desde ambas perspectivas: la que asocia la construcción de la marca en sentido estratégico y la que proyecta los valores sociales de la marca. De no ser así, la imagen que se proyecta de las marcas que presumen de ser socialmente responsables es deshonestas, poco fiable, pura cosmética que va en detrimento de la misma.

Por tanto, de este planteamiento surgen dos cuestionamientos: el de qué es lo que la gente espera de las marcas, más allá de los beneficios que ofrecen sus productos y, el segundo, cuál es la verdadera razón por la que éstas llevan a cabo acciones de RSC.

En cuanto al primero, la gente quiere marcas que, más allá de cualquier relación filantrópica o de buena voluntad, sean marcas lo suficientemente comprometidas con la sociedad, con el medio ambiente y los derechos humanos. Es decir, que el compromiso de la marca exista dentro y fuera de la empresa. Y, en cuanto al segundo, es decir, cuál es el verdadero motivo por el cual las marcas se plantean poner en práctica un plan de responsabilidad corporativa existen dos posturas: la de aquellos que la consideran pura cosmética reputacional, para ganar adeptos (Aid, 2004), mientras que otros sostienen que, al fin, las marcas se han planteado la necesidad de un nuevo modelo de gestión basado en un compromiso social (Porter y Kramer, 2011).

Una de las referencias más antiguas sobre el rol de las empresas para con la sociedad es la opinión del propio Adam Smith, quien planteó en la Teoría de los sentimientos morales (1857) que el empresario no puede desvincularse de sus valores éticos y morales. De igual manera subraya que no es la benevolencia de la empresa, sino su interés lo que le otorgará un mayor compromiso con la sociedad.

También desde la economía se pronunció Samuelson (1972) cuando expuso sus ideas con acierto y premonición sobre RSC. El autor señala que la empresa privada se encuentra sujeta a limitaciones externas, las cuales hacen que las decisiones derivadas de la gestión empresarial ya no se encuentren a su alcance, sino limitadas como consecuencia de los nuevos planteamientos exigidos en pos de una mayor responsabilidad social.

Por otro lado surgieron fuertes críticas sobre la RSC. Entre los principales críticos de estas acciones está Milton Friedman (1970) para quien el último objetivo de la empresa es la maximización del valor de sus acciones para el accionariado, por tanto, la única responsabilidad que tiene los empresarios es con sus accionistas²² (Friedman, 1966).

²² Para Milton Friedman (1970), la responsabilidad social de la empresa consiste en aumentar sus beneficios. A su vez criticaba a los directivos por donar los beneficios obtenidos a actividades sociales en lugar de repartirlos entre sus accionistas y que éstos últimos

Aid (2004) también se muestra reticente a la RSC²³, ya que alerta sobre los excesos y las desviaciones en las que puede devenir, cayendo en una mera actividad superficial de cara al exterior²⁴. Asimismo, se refiere a que el verdadero fin para el cual las empresas utilizan la responsabilidad corporativa, no es otro que para promover la imagen de la empresa.

Sin embargo, entre las voces a favor del cambio se encuentran las de Porter y Kramer (2011) quienes ofrecen una opinión diferente a las que se oponen a la forma en que las empresas utilizan la RSC para su visibilidad en el mercado. El postulado de estos autores versa en crear valor compartido para reinventar el capitalismo y desatar así una ola de innovación y crecimiento²⁵.

Por esta razón, los programas de creación de marca deben girar en torno al fortalecimiento de la imagen y reputación de las mismas de manera relevante para sus *stakeholders*: clientes, empleados, comunidades, cargos públicos, proveedores, etc.

En tal sentido, Dowling (2001) explica que la reputación es el resultado de una imagen positiva de la empresa, cuando ésta contiene valores que apelan al compromiso de la compañía con sus *stakeholders* y al grado de cumplimiento de dichos compromisos. Y que Villafañe (2004) interpreta y define como el estadio de consolidación definitiva de la imagen corporativa de la empresa.

“La imagen y la reputación configuran la percepción pública sobre una compañía mediante una relación gestáltica de figura–fondo.

contribuyeran a obras sociales. “*The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*”. The New York Times Magazine. Edición impresa del 13 de septiembre de 1970.

²³ “*Behind the mask: the real face of corporate social responsibility*”. Disponible en: <http://www.st-andrews.ac.uk/~csearweb/aptopractice/Behind-the-mask.pdf> (Fecha de consulta: 02-09-2012)

²⁴ “*Corporate Responsibility: Two-faced capitalism*”. Disponible en: <http://www.economist.com/node/2369912> (Fecha de consulta: 02-09-2012).

²⁵ “*Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism — and Unleash a Wave of Innovation and Growth*”. Disponible en: http://www.isc.hbs.edu/Creating_Shared_Value_HBR.htm (Fecha de consulta: 02-09-2012)

La imagen actúa como la figura y la reputación constituye el fondo, el background sobre el que se proyecta la figura” (Villafane, 2004, p. 27).

Hoy en día, el compromiso de las empresas no sólo se basa en sus resultados económicos, sino que ese principio económico que las sostiene, queda estrechamente vinculado a nuevas inquietudes de naturaleza social y medioambiental, lo que se conoce como Triple Cuenta de Resultados²⁶, razón por demás para que las propias empresas sean las principales interesadas en hacer públicas sus acciones de responsabilidad corporativa por la repercusión que esto tiene sobre la marca.

Tanto la RSC como la marca viven un momento crucial. Esto se debe a la importancia que la ciudadanía otorga, en general, a los programas de RSC, que desde un punto de vista estratégico dotan de un valor agregado a las marcas corporativas.

El estudio “*Goodpurpose*”²⁷ que lleva a cabo la consultora Edelman a nivel mundial ofrece cada año el estado de las marcas con fines sociales. Este barómetro es enriquecedor ya que aborda la cuestión de las marcas y su relación directa en causas sociales. Su Directora de Marca y Ciudadanía Corporativa, Carol Cone, señalaba en una entrevista para CNN²⁸ que cuando las administraciones gubernamentales fallan, es el sector privado el que puede intervenir.

²⁶ El concepto de Triple Cuenta de Resultados fue acuñado por John Elkington, Fundador y Director de la consultora SustainAbility. Las investigaciones de Elkington tienen particular interés en la seguridad energética, el cambio climático y el crecimiento de las grandes ciudades. The Economist Intelligence Unit. Doing good: Business and the sustainability challenge (2008, p. 9)

²⁷ 4th Annual Edelman Goodpurpose Consumer Survey <http://edelmaneditions.com/2010/11/4th-annual-edelman-goodpurpose-consumer-survey/> (Fecha de consulta 27-04-2011). Para más referencia ver: <http://www.goodpurposecommunity.com/pages/globalstudy.aspx> (Fecha de consulta 27-04-2011)

²⁸ “*For the greater good*”. Disponible en: <http://edition.cnn.com/video/data/2.0/video/world/2010/11/05/mcedwards.good.purpose.cnn.html> (Fecha de consulta 27-04-2011)

De esta forma se urge a que las marcas adopten seriamente programas de este tipo para la construcción de una empresa sobre una base sólida de valores sociales, evitando así el efecto de la cosmética que lejos de contribuir a la reputación corporativa la hace efímera y con bajos efectos reputacionales. En esto debe primar el aspecto comunicacional en el que la empresa deberá adoptar los principios básicos de la RSC: transparencia, rigor, periodicidad y el establecimiento de un código ético empresarial.

De acuerdo al Reputation Institute²⁹, en la actualidad todos operamos en la Economía de la Reputación, es decir, operamos en un mercado donde el apoyo de los grupos de interés se sostiene más en las percepciones sobre las marcas que en las percepciones sobre sus productos o servicios. Por tanto, es más importante quién eres que los productos que elaboras.

Este concepto ya había sido enunciado por Neumeier (2006) al presentar una cronología de la evolución desarrollada desde la marca y la experiencia manifiesta del propio consumidor:

- 1900: Características: Lo que tienes
- 1925: Beneficios: Lo que haces
- 1950: Experiencia: Lo que sientes
- 2000: Identificación: Quién eres

Todo ello puede atribuirse a la evolución humana de la marca, es decir, la marca como persona y la manera en que estas hacen sentir a los consumidores, y aún más en términos de identificación, es decir de “lo que sienten” a “quién eres”.

Este argumento resulta cuanto menos irrefutable y ampliamente reconocido por las marcas y los gestores de éstas, y el caso de las marcas

²⁹ Reputation Institute es la consultora líder mundial especializada en reputación, fundada en 1997 por el Dr. Charles Fombrun y el Dr. Cees van Riel. Su herramienta de gestión estrella es el modelo RepTrak™, considerado el mayor estudio del mundo sobre reputaciones corporativas.

territoriales no debería ser una excepción. Por tanto, de la misma manera que las marcas comerciales deben interpretar, entender y adaptarse al mercado donde la reputación es más importante que el propio producto, las marcas país también deberían hacerlo.

En conclusión, el análisis introspectivo sobre la marca comercial y sus aportaciones al mundo de las marcas territoriales, viene a confirmar que la marca y todo el trabajo multidisciplinar que hay detrás tanto de su concepción, como de su gestión profesional, tienen una considerable importancia en el mundo de las marcas territoriales por las funciones que ésta cumple: la función primigenia de la marca es la de marcar como acto de identificación, la de diferenciarse frente otras marcas, la de connotar a través de sus atributos de garantía de calidad y autenticidad, y por último, la función denotativa que distingue a una marca de otras por la imagen de empresa, origen o procedencia.

Sin embargo, el estudio de las marcas territoriales en relación con las marcas comerciales, dan cuenta de similitudes y diferencias entre las mismas. Desde el punto de vista del *branding*, sí se encuentran similitudes en cuanto a su diseño, arquitectura, comunicación y posicionamiento como se ha podido observar a lo largo de este capítulo. Uno de los ejemplos más relevantes en cuanto al uso del *branding* para las marcas territoriales es la Marca Suiza, que se estudiará en el capítulo dedicado al estudio de casos.

Respecto a las diferencias, pueden mencionarse las referentes a su registro, en el que si bien las marcas territoriales no son registrables, sí lo son los productos y servicios elaborados en un determinado país. Dicha medida sigue el patrón de registro cuyos orígenes datan de la Edad Media, cuando el registro de las marcas cobró carácter obligatorio, penalizando las marcas que comercializaran productos de mala y/o dudosa calidad. Como se vio a lo largo de este capítulo y se verá aún más en detalle en el siguiente, esto influye directamente en el efecto *“made in”*.

En el caso de las marcas territoriales, podría hablarse de que cumplen una doble función: ser el sello-aval de los productos o servicios que ofrece el país en los mercados internacionales, y generar el efecto “país de origen” y de esta forma promover los intereses económicos, comerciales y políticos del país en el extranjero.

“En la gestión de marcas de destino, los lugares son tratados como marcas. El propósito de una marca de destino es atraer y conseguir visitantes de todas partes del mundo. El mercado de las marcas de destino es global, caótico y competitivo”

(Marazza, 2007, p. 2).

Capítulo II: La marca de destino turístico

El objetivo de este capítulo es evaluar la importancia y el valor que representa la gestión estratégica de la marca de destino turístico en el posicionamiento del panorama internacional y demostrar desde una perspectiva teórico-práctica la eficacia de las técnicas de comunicación en las estrategias de gestión, posicionamiento y promoción de las marcas de destino turístico.

El contenido de estas páginas, busca combinar el rigor académico con la práctica profesional de los distintos programas de marcas de destino ya puestos en marcha en algunas regiones. De esta forma, se ofrece un marco global sobre las acciones llevadas a cabo por diferentes ciudades, países y regiones con el fin de posicionarse estratégicamente en el panorama mundial.

El propio estado actual de la cuestión permite realizar una investigación multifacética a través de material bibliográfico, estadísticas, informes, estudios en profundidad, investigaciones del ámbito público y privado en materia de marcas de destino. El método de investigación es de carácter exploratorio³⁰ y se utilizan fuentes de datos secundarios, lo cual

³⁰ De acuerdo a Aaker y Day (1989, pp. 53-55), todos los enfoques de investigación pueden ser clasificados en tres tipos de categorías generales investigación: exploratorios, descriptivos y causales. Cada una de estas categorías difiere significativamente en términos del propósito de la investigación, de los objetivos planteados para llevar a cabo dicha investigación, de la precisión con que las hipótesis son formuladas y de los métodos de recolección de datos. Brevemente, estas tres categorías de investigación se definen a continuación:

La investigación de tipo exploratoria se usa cuando se están buscando indicios acerca de la naturaleza general de un problema, las posibles alternativas de decisión y las variables relevantes que necesitan ser consideradas. Los métodos presentes son altamente flexibles, no estructurados y cualitativos. La ausencia de la estructura y, por lo general, los pocos conocimientos anteriores permite una profunda búsqueda de ideas y claves interesantes acerca de la situación del problema.

Por su lado, la investigación descriptiva tiene como propósito proporcionar una fotografía exacta de algún aspecto de aquello que se esté analizando. Frecuentemente, en la investigación descriptiva existirán hipótesis pero pueden ser tentativas y especulativas. En general, en este tipo de hipótesis no existe una relación explícita de causa-efecto, por ejemplo: Las familias de clase alta compran sus productos en tiendas especializadas, y que las familias de clase media usan grandes almacenes.

Por último, la investigación causal tiene como objetivo demostrar que una variable causa o determina los valores de otras variables. En tal sentido, la investigación del tipo descriptiva

permite ofrecer una aproximación teórica en función de la revisión de la literatura relacionada con este tipo de marcas, así como su aplicación en la imagen y marca país.

Antes de entrar en el desarrollo del tema en cuestión, conviene dedicar unos momentos a la cuestión semántica sobre los términos “marca territorial”, “marca país”, “marca nación”, “marca de destino”, “marca de lugar”, los cuales, en ocasiones, son utilizados como sinónimos y, por tanto, suelen prestarse a confusión.

Como se advirtió al principio de la investigación, el concepto “marca territorial” se considera como un nombre genérico, mientras que “marca de destino” se utilizará en el sentido de “marca turística”, dejando el uso del concepto de “marca país” para lo que se refiere a la “marca nacional”.

Habiendo hecho esta aclaración, se recuerda que en este capítulo se tratarán todos los temas que conciernen a la marca de destino, ya que fue y sigue siendo la marca utilizada por muchos países a lo largo de los años como propulsora del turismo, industria que representa para muchas regiones su principal fuente de ingresos y de crecimiento económico.

2.1. La marca turística de destino

El fenómeno de la marca de destino surgió a partir de la necesidad de diferenciar un lugar en relación a sus destinos competidores a nivel turístico. Estos esfuerzos trajeron aparejados un gran interés dado que la industria turística vacacional, al igual que los viajes de negocios, muchas veces

no es suficiente, puesto que todo lo que puede mostrar es que dos variables están relacionadas o asociadas. Obviamente, la evidencia de una asociación o relación es útil, de otro modo, no tendríamos una base para inferir que la causalidad podría estar presente. Sin embargo, para ir más allá de esta inferencia debemos tener una prueba razonable de que una variable procedió a la otra, y que no hubo factores causales que pudieran haber explicado la relación.

representa una importante fuente de ingresos económicos y de recursos para el desarrollo de una región.

Las campañas turísticas fueron ganando espacio en el escenario internacional de los medios de comunicación, no sólo por su amplio despliegue y el colorido de sus anuncios publicitarios, sino por la importancia que el turismo tiene en términos económicos, desarrollo y progreso social. Sin embargo, como se verá a lo largo de este capítulo, la marca de destino no es simplemente una cuestión de logos y eslóganes, sino de políticas y estrategias que deberían ser enfocadas para desarrollo sostenible de una región.

2.1.1. Antecedentes

Los estudios sobre la marca turística y la imagen de destino son un fenómeno emergente dentro del campo de la investigación académica, especialmente por sus repercusiones económicas. En este sentido, resulta sumamente importante el papel que ha jugado en los últimos años la imagen en la elaboración de estrategias de comunicación y marketing de destinos para promocionarse en la esfera internacional (McInnis y Price, 1987; Barich y Srinivasan, 1993; Echtner y Ritchie, 1993; Ahmed, 1996; Jenkins, 1999).

Si bien es cierto que el fenómeno de las marcas de destino cobró protagonismo en las últimas décadas, este fenómeno no es tan reciente como podría suponerse (Olins, 2002, p. 8). Un ejemplo ilustrativo que proviene de la práctica profesional de la publicidad es el discurso que pronunció David Ogilvy sobre *“La imagen y la marca”* en Chicago el 14 de octubre de 1955, en un almuerzo en la *American Association of Advertising*.

En dicho discurso se refirió a la campaña que su agencia estaba llevando a cabo para intentar cambiar la imagen de Puerto Rico. El eje de esta campaña había partido desde un objetivo claramente definido: cambiar la imagen desafortunada que tenía ese país por una imagen nueva. Un

resurgir de un país que estuviera tan orgulloso de sus raíces españolas como de su nacionalidad americana (Bassat, 2009, pp. 21-24). Hoy es innegable que las playas de Puerto Rico, entre otras maravillas naturales, gozan de una gran fama internacional, razón por la cual puede decirse que aquella campaña contribuyó, en gran medida, a cambiar la imagen del destino.

Desde el punto de vista académico, entrados ya los años setenta, son destacables los estudios formales llevados a cabo sobre la imagen de destino por Gunn (1972) y Hunt (1975). Los estudios de Gunn (1972) son de los primeros en dotar de marco teórico a la formación de la imagen de destino turístico. Mientras que los estudios de Hunt (1975) parten de las percepciones que los potenciales visitantes pudieran tener sobre un determinado destino.

Si a esto se le agrega la importancia económica y social que el turismo representa para la economía mundial, resultará más claro entender el porqué un gran número de administraciones gubernamentales gestionan estratégica y profesionalmente este tipo de marcas.

2.1.2. Concepto

La marca de destino constituye una relación dinámica entre el producto, en este caso el destino, y cómo éste es percibido por potenciales clientes y visitantes, constituyendo la piedra angular donde todas las acciones de comunicación de marketing deberían fluir (UNWTO/ETC, 2009, p. 8).

El objetivo principal de la marca de destino en términos de comunicación es lograr transmitir el “sentido del lugar” y crear un vínculo emocional con su audiencia (UNWTO/ETC, 2009, p. 16). Dicho vínculo se crea a través del relato de una historia acerca del lugar, su gente, sus orígenes, etc., los cuales son, en definitiva, los factores que dotan de valor y poder al mensaje, porque hacen reconocible un lugar desde sus raíces, o lugar antropológico utilizando la terminología de Augé (1992).

Es decir, no se trata sólo de saber entender el negocio y el mercado de los consumidores, sino de crear historias que lleguen al corazón del público, donde reside la marca (Davis, 2006).



Sentido del lugar: ¿Por qué el sentido del lugar es importante?

Fuente: Elaboración propia a partir de UNWTO/ETC (2009, p. 16)

El gráfico precedente representa aquello que en esencia es el destino, dotado de una imagen y una personalidad, que lo hace único y distinto a los demás. Los atributos que lo componen son proyectados espontáneamente por el propio lugar, o bien comunicados a través de una campaña publicitaria. En ella confluyen su logo, su eslogan, sus productos y las campañas de marketing que responden a una estrategia comunicativa para situar al destino de forma competitiva en el mercado turístico internacional.

“La creación de un nombre, símbolo, logotipo u otro grafismo que identifica y distingue un destino; que comporta la promesa de una experiencia memorable de viaje que se asocia exclusivamente con el destino; y que sirve para consolidar y reforzar la conexión emocional entre el visitante y el destino;

que reduce los costes de búsqueda del consumidor y el riesgo percibido; todo con el objetivo de crear una imagen de destino que influya positivamente en la elección del destino por parte del consumidor” (Blain y Ritchie, 2005, p. 337).

Evidentemente, las experiencias positivas de los visitantes en un destino inducen a la recomendación espontánea entre familiares y amigos. Así mismo, se observa una creciente forma de recomendación a través de las redes sociales. Algunos portales turísticos, como es el caso de Trip Advisor³¹ o Lonely Planet³², también ofrecen la posibilidad de que los usuarios puedan dejar sus experiencias de viajes. Otras iniciativas como los World³³ Travel AwardsTM premian a las ciudades por su excelencia en la industria de viajes y turismo, haciendo posible que muchas de ellas tengan un espacio en los medios de comunicación del panorama mundial, precisamente, por una gestión estratégica de su imagen más allá de sus fronteras.

2.1.3. Importancia del sector turístico para la economía

La industria de los viajes y el turismo ha crecido sustancialmente en las últimas dos décadas y, de acuerdo a las previsiones de organismos internacionales, seguirá creciendo. Entre dichas previsiones se encuentran las del Consejo Mundial de Viajes y Turismo³⁴ (WTTC, por sus siglas en inglés), las cuales estiman que en 2012 se alcanzarán los 1.000 millones de turistas en el planeta, cuya contribución directa a la economía superará por primera vez los 1,5 billones de euros (dos billones de dólares), generando más de 100 millones de empleos directos.

³¹ Portal Trip Advisor. Disponible en: <http://www.tripadvisor.com/> (Fecha de consulta: 04-08-2012)

³² Lonely Planet: www.lonelyplanet.com (Fecha de consulta: 04-08-2012)

³³ World Travel Awards. Disponible en: <http://www.worldtravelawards.com/> (Fecha de consulta: 04-08-2012).

³⁴ Travel & Tourism Economic Impact 2012. Disponible en: http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/world2012.pdf (Fecha de consulta: 04-08-2012)

Si se tiene en cuenta el impacto directo e indirecto³⁵, el turismo contribuyó a la economía mundial en 2012 con unos 4,9 billones de euros (6,5 billones de dólares), generando 260 millones de puestos de trabajo, incluidos puestos directos e indirectos. Esto significa que uno de cada doce puestos de trabajo estuvo relacionado con alguna de las ramas de actividad del sector turístico, lo que representa el 9% del PIB mundial. De esta forma, la industria turística no sólo se consolida como un gran motor económico, sino también por su importante contribución a la generación de empleo a nivel mundial.

Las previsiones de la WTTC resultan todavía más alentadoras a medio plazo, ya que pronostican hasta el año 2022 que la contribución total será de 7,5 billones de euros (10 billones de dólares), es decir, un incremento medio anual del 4%, lo que representaría el 10% del PIB mundial, así como también la creación de 328 millones de puestos de trabajo, proporcionalmente, uno de cada diez empleos.

2.2. Formación de la imagen de destino

El empeño de muchos destinos por posicionarse en el mercado turístico internacional de manera competitiva, fue la razón que movilizó a profesionales del turismo y la comunicación para trabajar sobre su imagen, principalmente porque han tomado conciencia de que esta industria les permite tener una fuente de ingresos para sus economías.

³⁵ Según este informe, la contribución directa de la Industria de viajes y turismo al PIB mundial refleja los gastos que se efectúan en dicha industria por residentes y no residentes, ya sea en viajes de negocios o de placer. Dichos gastos son calculados en base a las cifras que aportan las autoridades nacionales de un país, aeropuertos, el sector hotelero, agentes de viaje, representantes de servicios del ocio y la recreación. Mientras que la contribución total de la industria de viajes y turismo incluye un espectro más amplio en cuanto a impactos directos e indirectos producidos en la economía global. En esta contribución se incluye la creación de empleos, inversiones foráneas, infraestructuras, seguridad, ferias y congresos, promoción cultural y del patrimonio nacional, etc.

Es por ello que los estudios de imagen resultan de gran interés, en particular para el responsable de análisis de mercado del lugar, quien debería comenzar por las siguientes preguntas: ¿Cuál es la imagen que el lugar proyecta? ¿Cómo puede identificarse, definirse, medir y controlar la imagen de lugar para atraer visitantes, nuevos residentes e inversores? (Kotler *et al.*, 2006, pp. 205-206).

Las respuestas a estas preguntas podrán dar paso a la elaboración del proceso de gestión de marca de destino. Dicha gestión, al igual que la gestión de marcas comerciales (Costa, 2004), no es un trabajo individual, sino un trabajo en equipo donde la labor del gestor de marca comienza por enlazar los intereses de todos los actores involucrados: residentes, visitantes, gerentes, empresarios, así como inversores locales y extranjeros.

Aunque estudios de Gunn (1972) y Hunt (1975) tuvieron una repercusión en lo que a investigación de imagen de destino se refiere, más tarde surgieron otras opiniones que sostienen que la imagen de destino es un concepto que se forma a través de la interpretación razonada y emocional del turista, y que la misma es fruto de la relación de esos dos componentes.

Es el caso del modelo de formación de la imagen de destino elaborado por Baloglu y McCleary (1999) el cual parte de la premisa de que la imagen de un destino turístico no es el resultado liso y llano de las acciones de marketing, comunicación o promoción como componente cognitivo, sino que se trata de un proceso donde entra en juego un componente afectivo. Ambos componentes permiten comprender mejor la representación que el visitante tiene de un lugar.

Así mismo, para estos autores, además de los dos niveles de evaluación de la imagen arriba mencionados –el nivel cognitivo y el afectivo– se les suma un tercero que es el nivel global compuesto por la suma de las evaluaciones tanto cognitivas como afectivas. Asimismo, este modelo contempla dos tipos de factores que sirven para completar dichos niveles

evaluativos de la imagen. El primer factor es el que responde al estímulo y que tiene que ver con la experiencia previa e información externa obtenida por diversos medios. El segundo, responde al aspecto personal del individuo: áreas de interés, personalidad, grupos de referencia, perfil psicográfico del individuo (edad, sexo, estudios, estado civil, nivel de ingresos, etc.)

La línea de investigación que enlaza los conceptos de imagen y gestión de destino fue formalizada por Blain *et al.* (2005, p. 337), quienes se pronunciaron sobre la definición de imagen de destino gestionada a través de diversas acciones de marketing:

- Contribuir a la creación de un nombre junto a su logotipo y marca propia, que lo identifique y distinga claramente de otros destinos;
- Crear un conjunto de expectativas favorables ante una experiencia de viaje única;
- Consolidar y perdurar el vínculo emocional entre el turista y el destino;
- Centrar la búsqueda de consumidores potenciales, disminuyendo costes y aumentando la rentabilidad de las acciones de marketing.

Aunque la afluencia de turistas e inversores forma parte del principal potencial de la marca de destino, la administración debe también tener en cuenta la imagen y la calidad de vida de sus habitantes. En opinión de Bigné *et al.* (2000), si el destino quiere crecer generando satisfacción entre los turistas y los residentes, debe tomar un camino influenciado por el marketing social. Entre las acciones que pueden llevarse a cabo a través de esta técnica se encuentran:

- Un control permanente en los niveles de satisfacción del turista, siendo este criterio de evaluación más importante que el aumento en el número de turistas;

- El avance de las infraestructuras en el destino no sólo para atraer turistas, sino también para mejorar la calidad de vida de los residentes;
- Una valoración sistemática de reacciones de los residentes ante los turistas, como componente importante en la experiencia turística.

Precisamente, este tercer punto tiene su importancia en cuanto al tipo de turismo que se quiera desarrollar para la región: turismo de calidad o turismo masivo, barato e incluso perjudicial para el destino, como puede ser el polémico “Saloufest” que se celebra cada año en Salou, Tarragona.

Este evento es bien recibido por los hoteleros, pero con el recelo de los vecinos por las borracheras de los estudiantes británicos e irlandeses que participan del festival, y los consiguientes altercados nocturnos y reyertas callejeras. Este festival dura una semana y alberga a unos 9.500 universitarios de dichas nacionalidades, y si bien en principio tiene como objetivo llevar a cabo competiciones deportivas entre los estudiantes, luego deriva en la competición del consumo excesivo de alcohol, con el consecuente y más que evidente deterioro de la imagen del lugar.

Por otro lado, Gallarza *et al.* (2002, pp. 52-55) se centran en realizar una revisión completa de la literatura sobre el concepto de la imagen de destinos turísticos, concluyendo que su imagen es compleja, múltiple, relativista y dinámica:

- Compleja: por su propia naturaleza y conceptualización;
- Múltiple: derivada de su origen multidimensional que se apoya en dos factores. El primero corresponde a su naturaleza basada en atributos y el segundo se basa en su proceso de formación;
- Relativista: debido a que su evaluación es subjetiva, ya que varía entre sujetos;

- Dinámica: característica que reconoce que la imagen no es un concepto estático, sino que se modifica en función de dos variables: el tiempo y el espacio.

El análisis de Gallarza *et al.* (2002), tiene su importancia en lo que a monitores se refiere, que como se verá, en el epígrafe correspondiente a este tema, son un tanto relativistas, en el sentido de que, en general, los monitores de imagen de destino se basan en percepciones, y, por tanto, su evaluación es subjetiva.

Todos los aportes académicos hasta ahora expuestos constituyen los lineamientos básicos para diseñar la imagen de un lugar, teniendo en cuenta el estado actual de la imagen y hacia dónde se quiere dirigir la estrategia de diseño de la misma. En este sentido, también resultan de interés los criterios sobre construcción de imagen de destinos elaborados por Kotler *et al.* (2006, pp. 212-213), los cuales ofrecen una visión más práctica para poner en marcha la estrategia de diseño de marca de destino:

- Ser válida: no alejarse de su propia realidad, lo que podría crear falsas expectativas o desconfianza;
- Ser creíble: auténtica, genuina y ofrecer lo que puede dar de sí misma;
- Ser simple: aligerar la imagen con mensajes concretos, reales que eviten las yuxtaposiciones de imágenes que pudieran causar confusión en la audiencia;
- Ser atrayente: seductora y atractiva, capaz de ofrecer lo que otros destinos no pueden;
- Ser distintiva: diferente en el aspecto que el destino considere que más juegue a su favor a partir de los propios recursos que tenga.

Así, los autores, reúnen una visión más moderna del estilo de gestión de la imagen de destino:

“Definimos la imagen de un lugar como un conjunto de atributos compuestos de creencias, ideas e impresiones que la gente tiene de ese lugar. Con frecuencia las imágenes representan una simplificación de un gran número de asociaciones y piezas de información relacionadas con un lugar; son producto de la mente que intenta procesar y enmarcar grandes cantidades de datos acerca de un lugar” (Kotler et al., 2006, p. 203).

Del análisis de los estudios sobre formación de imagen de destino puede argumentarse que dicha imagen es un proceso mental en el que el individuo evoca asociaciones sobre un destino. Estas asociaciones parten desde ideas, creencias, sentimientos o actitudes que él relaciona con el lugar que responden tanto a elementos concretos, como a referencias que obtiene a través de otros individuos que han vivido su propia experiencia en el destino.

2.3. Proceso de gestión de la marca de destino

La gestión estratégica de destino es el proceso mediante el cual se inicia la primera toma de conocimiento de la situación competitiva en la que se encuentra la marca de destino en un momento determinado, respecto a un mercado determinado. Dicho proceso no se limita a gestionar un presupuesto, ni a establecer un calendario de actividades para incentivar el turismo, sino que trata de anticiparse de manera rápida y eficaz a las oportunidades de mercado frente a sus competidores.

Como parte del programa de gestión de marca de destino debe establecerse un modelo de comunicación y marketing, mediante el cual se integren todas las actividades de promoción del destino. Asimismo, a través de este proceso, podrá llevarse a cabo una correcta asignación de recursos, roles y responsabilidades de todos los actores implicados dentro de este programa. En este sentido, cabe destacar que la marca de destino no puede

operar de forma aislada o independiente desde la oficina turística, sino que debe alentar la colaboración de los principales *stakeholders*, tanto del ámbito público como privado.

Además de lo anteriormente expuesto, que podría considerarse como las premisas básicas y necesarias para poner en marcha un programa de gestión de destino, también debe tenerse en cuenta que la gestión del mismo debe hacerse de manera socialmente inclusiva con los ciudadanos locales. De esta forma, podría evitarse el sentimiento de que el programa de gestión de marca fue concebido con el dinero que sale de sus impuestos, pero que sus opiniones no fueron tenidas en cuenta ni durante la concepción del programa, ni en la puesta en marcha.

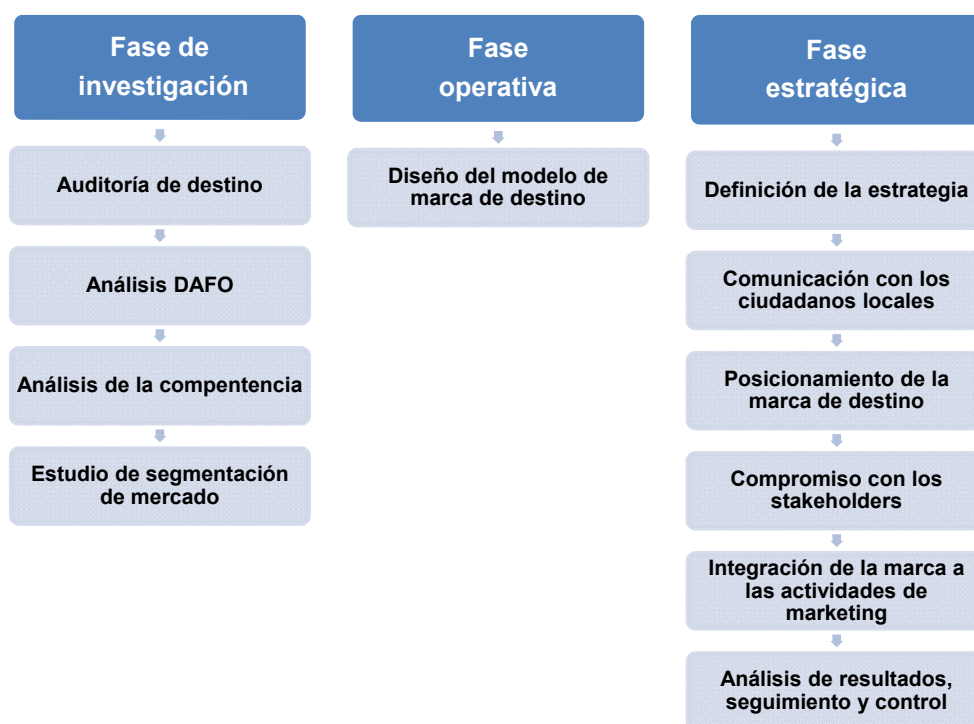
Uno de los procesos más conocidos sobre gestión de destino es el propuesto por la OMT (2009). Este modelo cuenta con el reconocimiento de la industria turística internacional, pero en nuestra opinión presenta algunas debilidades. La primera es que no hay una referencia expresa al posicionamiento de la marca de destino, particularidad que resulta cuanto menos extraña, si se tiene en cuenta que la propia OMT es impulsora de iniciativas basadas en posicionamiento estratégico de marca de destino.

Otra debilidad que se observa en el modelo de la OMT (2009), tiene que ver con el factor fundamental al que ya se hacía mención en párrafos anteriores: la participación o inclusión ciudadana en el programa de gestión de marca. Este tipo de comunicación responde al ejercicio de transparencia informativa que debería ser puesto en práctica al igual que lo están haciendo otras instituciones. En lo que concierne a la gestión de destinos, esta práctica tiene su fundamento en que el dinero para gestionar tanto las campañas de promoción como la construcción de infraestructuras, proviene de las arcas públicas, es decir, de los impuestos de los ciudadanos.

El análisis de este modelo sirve como referencia para el modelo que proponemos para la gestión de marca de destino, aunque desde una

perspectiva holística, lo cual permite llevar a cabo una gran variedad de acciones que integren objetivos y recursos con las oportunidades que le ofrezca el mercado cambiante.

El modelo que ahora proponemos se divide en tres etapas, y a través de ellas se busca ofrecer una mayor claridad al momento de la ejecución de la estrategia, ya que el proceso de gestión de marca de destino no es un trabajo individual, sino un trabajo en equipo, donde la labor del gestor es la de enlazar los intereses de todos los actores involucrados. Cabe destacar que este modelo permite su revisión con los responsables de cada una de estas etapas. Esto significa, encontrar dónde están los fallos o las debilidades, etapa por etapa, que deban ser ajustados para la ejecución exitosa del proceso de gestión de marca de destino.



Proceso de gestión de marca de destino

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo el orden secuencial propuesto en este modelo, a continuación se estudian cada una de las partes que componen este proceso, para el cual se toman referencias académicas provenientes del mundo de las

marcas comerciales, cuyas nociones y líneas de investigación componen el marco teórico de esta investigación.

i. Fase de investigación

A través de ella se podrán evaluar los elementos que juegan a favor y en contra del destino, lo que permitirá diseñar una estrategia que se adapte a sus circunstancias reales.

a. Auditoría de destino

La auditoría es una herramienta traída del ámbito de las finanzas que se utiliza para evaluar los estados financieros de una empresa. Más tarde, este término pasó a utilizarse en el ámbito de la comunicación y el marketing para auditar elementos clave de la gestión empresarial para la imagen de empresa y sus marcas. El término auditoría se define como:

“La aplicación de una serie de métodos de investigación y análisis con el objeto de producir la revisión y evaluación profunda del contenido y desarrollo de una función; constituye, pues, un sistema de control (de carácter general o específico) de la gestión efectuada” (Sanz de la Tajada, 1999, pp. 62-63).

Es decir, el ejercicio de la auditoría consiste en llevar a cabo un procedimiento que permita examinar el funcionamiento de una gestión mediante la identificación, análisis y evaluación de recursos de una determinada marca. De esta forma, pueden reconocerse los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales con el objetivo de mejorar sus resultados y fortalecer el valor de su imagen pública (Villafañe, 1993, p. 44).

En lo que respecta a las auditorías de destino, aunque existen similitudes en los procesos de auditoría financieros, también se encuentran diferencias. La diferencia principal es que mientras la auditoría financiera

recaba la información en sus libros y memorias contables internos, las auditorías de destino buscan información que permita descubrir la imagen actual de la marca, siendo una de sus principales referencias las percepciones de los visitantes.

Como segunda diferencia, es reseñable que las auditorías financieras responden a un mandato que forma parte del marco legal y administrativo que obliga a las empresas a auditar sus cuentas. Algo que en las auditorías de destino es voluntario, aunque es sustancialmente recomendable que se haga con debida regularidad y anticipación para evaluar el estado, desempeño y comportamiento de la marca del destino turístico.

De esta forma, una auditoría de destino permite identificar de antemano los vacíos existentes entre lo que la marca desea transmitir y lo que en realidad es percibido por sus diferentes públicos, y así adaptar la estrategia del destino turístico para conseguir generar una imagen positiva entre los actuales y potenciales visitantes.

El análisis de estos factores dará un perfil del destino sobre el cual podrá definirse la estrategia de gestión de marca de destino. Por ello es necesario contar con las características económicas y demográficas, el nivel de vida de su población local, el acceso a las infraestructuras, el mercado laboral, el sistema y calidad de los servicios educativos y sanitarios, etc. que configuran el lugar como una atracción turística (Kotler *et al.*, 2006, p. 144).

Dicho análisis debe realizarse tanto en el ámbito externo como en el interno. El análisis del ámbito externo obedece particularmente a las oportunidades de negocio que puedan surgir, pero también el macro entorno externo³⁶, el cual puede influir en su capacidad de generar beneficios.

³⁶ Cabe destacar que el concepto de evaluar el entorno externo se remonta al concepto que Sun Tzu (500 a.C.) plantea sobre la necesidad de evaluar no solo las condiciones del propio comando sino también las del comando enemigo (Sun Tzu, 2009, p. 115).

A los efectos de ofrecer un análisis teórico-práctico, se toma como referencia teórica el modelo de auditoría de destino que proponen Kotler *et al.* (2006, p. 141), quienes plantean dos cuestiones: el estado actual de la comunidad y ese estado en comparación con lugares en circunstancias similares, para lo que sugieren hacer un análisis DAFO.

b. Análisis DAFO

Al igual que en el mundo corporativo, los destinos turísticos deben tener en cuenta lo que sucede a su alrededor y de esta forma adaptar la estrategia más adecuada a sus circunstancias, sus intereses y sus objetivos comerciales. Por ello, es necesario un estudio en profundidad sobre los hechos que conforman su realidad. En este sentido, como parte de la gestión estratégica, el destino debe atender al análisis básico que surge a partir de la observación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Para llevar a cabo este análisis es recomendable el uso de la matriz DAFO (SWOT, por sus siglas en inglés) y así rentabilizar dichas oportunidades en función de los objetivos estratégicos.

“En el branding, un estudio DAFO será útil para examinar una estrategia antes de ponerla en práctica, o bien para decidir la mejor forma de reforzar una marca que empieza notar el paso de los años” (Davis, 2006, p. 41).

El estudio en profundidad de estas características debe tener un cierto nivel de objetividad y hechos que ratifiquen o rectifiquen *a priori* aquello que en su momento pudieron haber sido meras presunciones básicas. Aunque este tipo de estudios resulten un tanto complejos a la hora de llevarlos a cabo, sin lugar a dudas será la manera más coherente para establecer qué tipo de tácticas deben llevarse a cabo para la gestión profesional del destino. Desde este planteamiento se toma como ejemplo el caso de la marca

Tailandia³⁷, que permite visualizar las diferencias entre debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades objeto de estudio de cualquier auditoría de destino.



Para lograr este objetivo se llevó a cabo un análisis sobre el destino Tailandia aplicando la técnica del *desk research*. La utilización de fuentes secundarias sirvió de base para el diagnóstico de las principales disfunciones de este destino turístico. Dichas disfunciones se presentan a partir del análisis DAFO que formula y justifica la matriz utilizada en este tipo de análisis.

Debilidades: factores que no favorecen a la gestión	Amenazas: factores que implican riesgo en la gestión
Altos costes de alojamiento, poca accesibilidad, recursos básicos limitados (potabilidad del agua), focos de contaminación, falta de profesionales con experiencia en la gestión turística, etc.	Poco interés en gestionar el destino como atracción turística, falta de inversión, poca habilidad para gestionar el cambio, inseguridad política, criminalidad, etc.
Fortalezas: factores acertados que pueden seguir potenciándose.	Oportunidades: factores se que presentan como ventajas
Recursos naturales, gente amable y servicial, monumentos emblemáticos, actividades recreativas y de ocio, etc.	Infraestructuras para eventos y actividades culturales de interés internacional, buen clima para hacer negocios, etc.

Análisis DAFO de la marca Tailandia

Fuente: Elaboración propia a partir de informes de organismos internacionales

La Marca Tailandia está hoy seriamente cuestionada³⁸, y muchas veces tachada de ser una marca cosmética dado que es un destino exótico de gran atractivo turístico, pero también puede verse que es un país plagado de diferencias económicas y desigualdades sociales, cuyas playas

³⁷ “Amazing Thailand” fue la campaña diseñada por expertos en marketing con la que se abrió paso en el mercado internacional de destinos popularizando el destino de templos y playas. Tras su resurgimiento en 1997 con su flamante Constitución, Tailandia comenzó a visualizar sus primeros resultados de una economía que se perfilaba con considerables beneficios desde los años ochenta. A principios del 2010 Tailandia sufría nuevamente los avatares de la situación política, lo que culminó en grandes disturbios y la famosa protesta del movimiento “las camisas rojas” que dejó decenas de muertos y, como es evidente, costó la paz y la tranquilidad del país donde las libertades constitucionales están restringidas.

³⁸ Revista Newsweek: Edición impresa, 14 de junio de 2010. Pág. 26-29.

paradisíacas son el escenario de actividades tan ilegales como inaceptables. La explotación sexual de adultos y menores y la desigualdad social son moneda de uso corriente.

c. Análisis de la competencia

El entorno cada vez más competitivo de los destinos hace necesario el estudio de la competencia. Esta competencia está formada principalmente por los destinos más próximos con igualdad de servicios en su categoría pero que ofrecen una mejor oferta. Evidentemente, no todos los competidores tienen las mismas características y, por tanto, no todos representan la misma amenaza para un destino.

Entre los principales retos que puede ofrecer un competidor pueden mencionarse las infraestructuras, los servicios, el coste por estadía, la accesibilidad al lugar. Por esta razón, a través de estudios de *benchmarking*³⁹ pueden obtenerse datos que permitan visualizar cuáles son los puntos fuertes y débiles del destino en el mercado respecto a su competencia. Entre las variables a comparar destacan (UNWTO, 2007, p. 34):

- Seguimiento permanente de los resultados obtenidos durante un período de tiempo, especialmente, cuando se hayan puesto en marcha nuevos proyectos para promocionar el destino.
- Comparar los objetivos y logros financieros alcanzados por el destino, con los resultados alcanzados por sus competidores, especialmente los relacionados con la cuota de mercado, el volumen de visitantes, el promedio de ocupación estacional y anual.
- Evaluar si la estrategia turística alcanzó los objetivos planteados.

³⁹ El término *benchmarking* es definido por Aaker (1996, p. 281) como la actividad de observar a los mejores para tratar de emular sus prácticas. Actividad que, en opinión del autor, se ha convertido en un ejercicio práctico habitual cuando se decide poner en marcha planes para reducir costes.

La importancia de estudiar tan de cerca a los competidores está fundada en que ellos forman parte del barómetro que permitirá saber cuál es la posición que el destino tiene en el mercado. Kotler *et al.* (2006, p. 145) señalan tres tipos de competidores:

- Un competidor superior: aunque tenga la posición más privilegiada a nivel competitivo, no puede descuidar el mercado ni subestimar las potencialidades de los destinos en su categoría.
- Un competidor a la misma altura: se presupone que tiene la misma oferta que el destino en estudio, lo cual puede hacer optar fácilmente por un destino u otro. De ahí la necesidad de convertir el destino en un sitio realmente atractivo.
- Un competidor débil: lo único que puede hacer este tipo de destino es reelaborar su estrategia para ganar paulatinamente cuota de mercado y alcanzar a los más competitivos.

La importancia de identificarlos correctamente radica en que así podrán tomarse las acciones correctivas que fuesen necesarias para contrarrestar el peso de los más fuertes y aprovechar las debilidades de los menos poderosos. También resulta importante a los efectos de lograr alianzas estratégicas entre dos o más ciudades para atraer visitantes a la misma región potenciadas, todas ellas, a partir de un proceso sinérgico⁴⁰.

d. Estudio de segmentación de mercados

⁴⁰ Este proceso sinérgico puede ejemplificarse con la celebración de las Eurocopas de 2000, 2008 y 2012. La Eurocopa es el torneo de fútbol entre selecciones de fútbol europeas organizado por la UEFA cuyo nombre oficial es Campeonato Europeo de Fútbol de la UEFA. En 2008 fue la XIII edición de la Eurocopa. Esta versión del torneo se realizó en Austria y Suiza, entre el 7 de junio y el 29 de junio de 2008, siendo la segunda ocasión en que el torneo fue organizado por dos países. Su antecesora con dos países anfitriones fue la Eurocopa 2000, realizada en Bélgica y los Países Bajos. La Eurocopa 2012 (oficialmente, Campeonato Europeo de Fútbol de la UEFA o UEFA EURO 2012™) fue el XIV encuentro, el principal torneo entre selecciones de fútbol europeas organizado por la UEFA. Esta edición del torneo se realizó en Polonia y Ucrania, desde el 8 de junio al 1 de julio, y coronó a España como tricampeona del continente europeo.

Un segmento de mercado agrupa consumidores (o potenciales consumidores) con unas características, perfiles, deseos y necesidades comunes. Precisamente, el punto de partida donde se observa el comienzo de la fragmentación del mercado en segmentos es el marketing de masas (Kotler y Keller, 2007, p. 264). Definir un segmento de mercado⁴¹ permite establecer una relación más estrecha entre el consumidor y el proveedor desde una perspectiva global hacia una segmentación selectiva. Consecuentemente, es posible identificar con mayor facilidad un grupo con cualidades específicas potencialmente interesado en un determinado producto.

Asimismo, y partir de dicha segmentación, es posible establecer lo que se conoce con el nombre de nichos. En estos nichos se encuentra un grupo de potenciales consumidores que responden a un criterio aún más específico y delimitado de necesidades. Existen muchas formas de dividir el mercado en segmentos más pequeños cuyos resultados pueden medirse en términos de efectividad y utilidad cuando cumplen seis características principales (Kotler *et al.*, 2006, pp. 207-209):

- Mutuamente excluyentes: Los diferentes segmentos identificados no deben solaparse unos con otros;
- Exhaustivos: Todo miembro potencial debe quedar incluido en algún segmento;
- Mensurables: Deben resultar medibles con facilidad en todos sus aspectos (geográficos, poder adquisitivo, nivel y estilo de vida, etc.);
- Sustanciales: Los segmentos deben ser sustanciales para que resulte rentable dirigirse a ellos;
- Responden de una manera diferencial: El segmento es considerado válido si responde de manera diferente al resto de los segmentos identificados.

⁴¹ No debe confundirse el concepto de segmento con el de sector. El sector es sinónimo de rubro o área de negocio, mientras que el segmento es la identificación de perfiles homogéneos que responden a una oferta determinada (Kotler *et al.*, 2006).

La identificación de mercados y la posterior segmentación y subsegmentación en nichos responde a unos criterios y estudios de la demanda iniciados por expertos en estudios de mercado, quienes buscan anticiparse a la implementación de una estrategia comercial.

La selección del público objetivo o *target* puede considerarse uno de los ejercicios de mercadotecnia que requiere un vasto conocimiento, tanto del destino que quiere posicionarse como de la audiencia a la que se va a dirigir el mensaje. Estas dos variables se entrelazan con el tipo de posicionamiento a fin de llevar a cabo una estrategia coherente. Los grupos son una característica de toda economía en todos sus niveles: local, regional, internacional, en especial en las naciones económicamente avanzadas (Porter, 1998, p. 78).

Existen diferentes formas de segmentar un mercado dependiendo de las necesidades que quieran cubrirse. La más tradicional es la segmentación geográfica, seguida de la demográfica y psicológica. Las tendencias de mercado hicieron abrir una nueva brecha que responde a conductas y comportamientos de los consumidores, la cual se denomina segmentación conductual (Kotler y Keller, 2007, p. 264):

- Geográfica: responde a la escisión de mercados que puede iniciarse desde unidades tan generales como las propias naciones hasta unidades más particulares como son los barrios o poblaciones aisladas.
- Demográfica: estudia las unidades de mercado en función del sexo, edad, profesión, estudios, religión, nivel de ingresos, clase social, entre muchos otros tipos.
- Psicográfica: es una mezcla de las dos anteriores que consiste en dividir a los consumidores en grupos de acuerdo a su estilo de vida, personalidad o valores. Esto da la pauta de que aunque los consumidores pertenezcan a una misma región, incluso

localidad, no necesariamente tienen que coincidir en estilos de vida.

- Conductual: es la que identifica a los consumidores en función de su conocimiento, actitud y uso frente a un determinado producto. Esta segmentación puede deducirse que aparece en función de las nuevas tendencias y como respuesta a un público más informado y, por tanto, más selectivo a la hora de elegir entre un producto o una marca.

En síntesis, la segmentación busca reunir perfiles que respondan a unas determinadas características donde centrar la estrategia de negocio. En el caso de un destino, la segmentación viene dada por la cantidad y el tipo de visitantes que quiere recibir. Lograr un equilibrio entre estas dos variables resulta un desafío si consideramos que la situación económica global no permite desperdiciar recursos, ni tampoco visitantes.

Cualquier estudio que se haga, por muy económico y sencillo que sea, debe recabar información acerca del tipo de visitante que frecuenta el sitio. Asimismo, es necesario que cuente con auditorías que revelen el grado de relación que guardan los visitantes con el lugar. Este tipo de estudio es el que permite identificar nuevos nichos de mercado y, si es posible, apuntar a otro tipo de consumidores.

ii. Fase de operativa

La fase operativa de este modelo de gestión de marca de destino se refiere concretamente a la creación su marca de destino. Su creación depende de toda la información recabada en la fase anterior, es decir, la fase de investigación. El objetivo de esta etapa es diseñar una marca que se adapte a las circunstancias reales del destino, y que sirva, usando la terminología de Costa (2004), tanto para identificar como para significar.

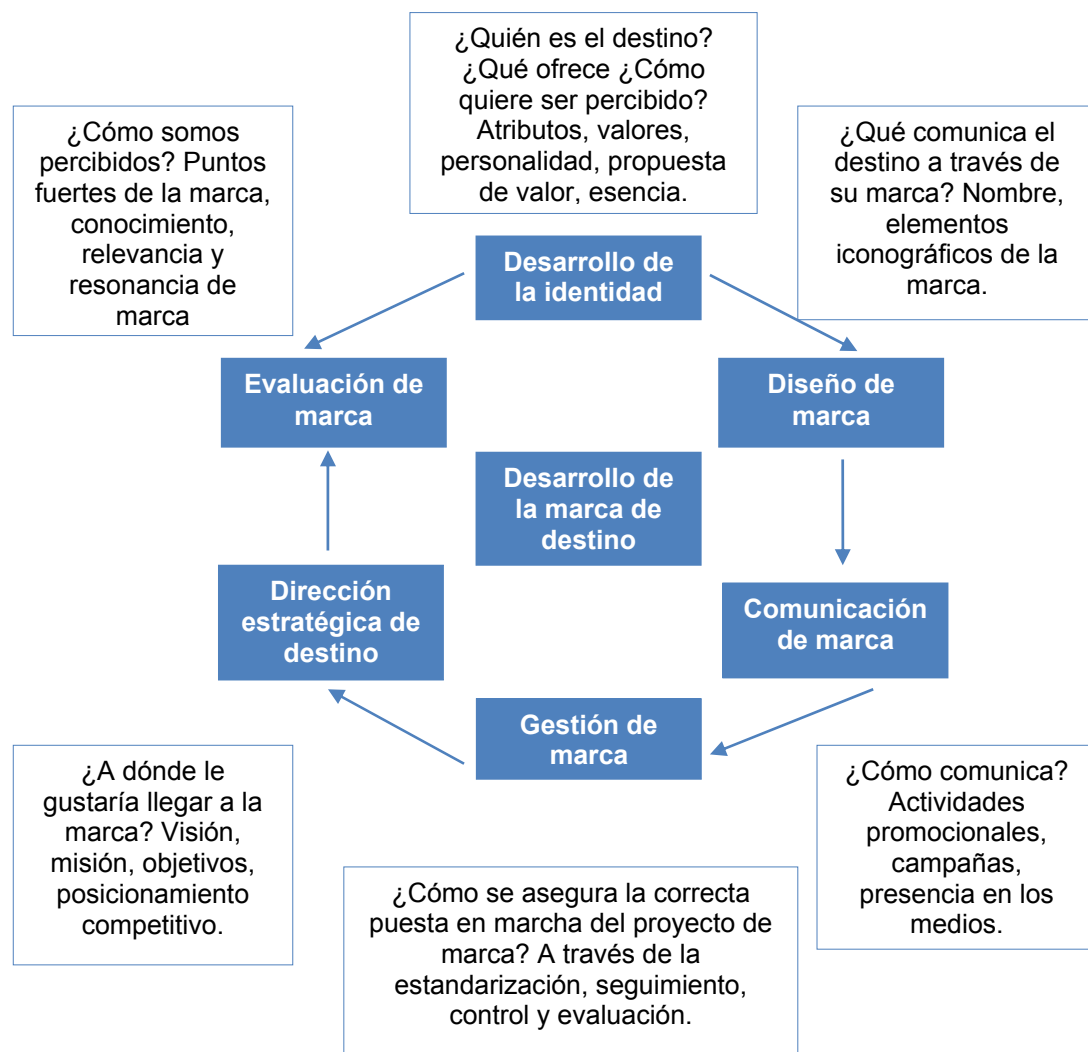
a. Diseño del modelo de marca de destino

Este planteamiento surge a partir de la aceptación de que la marca del tipo comercial, además de ser un elemento de identificación, es también un elemento generador de simbologías, que permite extraer las peculiaridades de sus productos, facilitando así su elección por parte de los consumidores. Lo mismo sucede con las marcas de destino que, de manera análoga a las marcas comerciales, tienen su identidad, su imagen, su personalidad y su propia arquitectura (MacRae, 1996; Kapferer, 1992; Speak, 1998; Aaker y Joachimsthaler, 2001).

El proceso de construcción de marca de destino contempla a grandes rasgos las mismas fases que se observan en las marcas comerciales, es decir:

- Investigación, análisis y recomendaciones sobre la investigación de imagen;
- Desarrollo de la identidad de marca;
- Diseño de marca;
- Comunicación de marca;
- Gestión de marca.

Sin embargo, el modelo que se expone a continuación, por ser un modelo *ad hoc* resulta más completo dado que en él se incluyen las etapas del proceso, junto a los elementos principales que se vinculan a cada una de ellas.



El proceso del *branding* de marca de destino

Fuente: Elaboración propia a partir de UNWTO (2007, p. 48)

Cabe destacar que ante la complejidad del proceso, resulta necesario asignar los roles y responsabilidades; desde el departamento creativo y de arte, encargado de diseñar la marca, hasta el departamento de comunicación, responsable de la gestión de comunicación de marca, así como el departamento de gestión de actividades para la promoción del destino.

Al igual que en el caso de las marcas comerciales, se trata de una estructura organizativa del portafolio (o cartera) de marcas que define sus roles, las relaciones que mantienen entre sí y los diferentes contextos de marca para cada producto-mercado (Aaker, 2005, pp. 64 y 65).

- a. **Marca madre:** Es el primer indicador de la oferta, o punto de referencia. En general, se encuentran visualmente ubicadas por encima de la marca del producto. Idealmente, la marca de destino debería ubicarse en este rango. La ventaja es el potencial que ofrece la marca madre, la cual genera confianza en el resto de las marcas pertenecientes a la casa. En el caso de la campaña de turismo “*I need Spain*” creó sus gráficas con referencia a diferentes ciudades cuyo nombre se encuentra en las esquinas superiores de cada una de ellas. De esta forma “*I need Spain*” cumple el rol de conductor primario para la decisión de compra porque ya ha adquirido cierto nivel de fidelidad, mientras que cada uno de los nombres de las ciudades del país adopta un rol conductor de segundo orden.



La construcción de las marcas nacionales y subnacionales tienen el efecto de fertilización cruzada por el hecho de que la marca nacional se encuentra reforzada por las marcas subnacionales. Y, a su vez, la marca subnacional apunala el reconocimiento con la marca nacional a través de los valores compartidos con ésta. Asimismo, una de las características que debería destacar en las marcas subnacionales es que, aunque se mantengan independientes del resto de las marcas subnacionales, para diferenciarse unas de otras y así ofrecer diversidad en la oferta, deberían compartir “el ADN” de la marca nacional (Buncle, 2009, p. 60). En el caso español, en el que hay competencia y estrategias diferentes entre distintos destinos del mismo país, se producen sinergias, pero también

incoherencias y desaprovechamiento de recursos. (Este aspecto se tratará en detalle en el apartado estudio de casos).

- b. **Submarcas:** Modifica a la marca madre incorporándole o modificándole sus asociaciones, ya sea un atributo o un beneficio, permitiéndole a la marca madre acceder a un mayor número de nichos de mercado. En el caso de Francia, su marca optó por distinguir la marca para promoción de destino turístico –“*Maison de la France*” y “*Rendez vous en France*”– de la marca que se utiliza en eventos oficiales de los órganos de gobierno –“*République Française. Liberté. Égalité. Fraternité*”



- c. **Marcas respaldadas:** Una marca respaldada cuenta con el soporte de una marca que representa la organización, la cual asegura que la marca respaldada vivirá mucho mejor con su ayuda. La marca respaldada dispone de autonomía propia para desarrollar sus propias asociaciones de producto y su propia personalidad de marca con independencia de la marca respaldadora. Los siguientes tres casos –Litoral, Norte y Patagonia– utilizan el nombre Argentina como respaldo.



- d. **Casa de marcas:** La casa de marcas contiene marcas independientes, no vinculadas. Su estrategia involucra a un conjunto independiente de marcas sostenidas por sí mismas, enfocadas a maximizar el impacto en el mercado en forma autónoma. En los siguientes dos casos que ejemplifican esta clasificación puede observarse que las dos provincias argentinas (Córdoba y Buenos Aires) tienen sus propias marcas y no hacen referencia alguna a la Marca Argentina.



Dentro de los modelos de diseño de marca de destino destacan principalmente dos: el modelo Pirámide de marca de destino y el modelo Brand Wheel. Ambos modelos utilizan los criterios básicos de los modelos de medición de marcas comerciales y ambos tienen las adaptaciones pertinentes para la marca de destino.

➤ Pirámide de marca de destino

La pirámide de marca de destino ofrece un análisis de las características que se originan en sus atributos más tangibles (situados en la base de la pirámide) pasando por los atributos más emocionales, hasta llegar a la esencia de la marca, la cual se ubica en la cima de la pirámide (UNWTO, 2007, p. 49).



Pirámide de marca de destino

Fuente: Elaboración propia a partir de UNWTO/ETC (2009, p. 47)

Esta pirámide aplica al estudio de la marca de destino el mismo planteamiento que hace Costa (2004) en su modelo la evolución de marca. Este modelo presentado en el capítulo anterior muestra cómo los atributos tangibles de la marca evolucionan hacia los intangibles de la misma.

- Atributos racionales: son los atractivos del lugar, lo que la gente quiere ver y hacer en el destino;
- Beneficios emocionales: los cuales se encuentran a un nivel muy profundo de las propias emociones de los visitantes;
- Personalidad de marca: es lo que convierte a un destino en algo único;
- Posicionamiento: a través de las características más sólidas con las que puede competir el destino;
- Esencia de marca: todos los elementos que componen el ADN de la marca y la hacen perdurable.

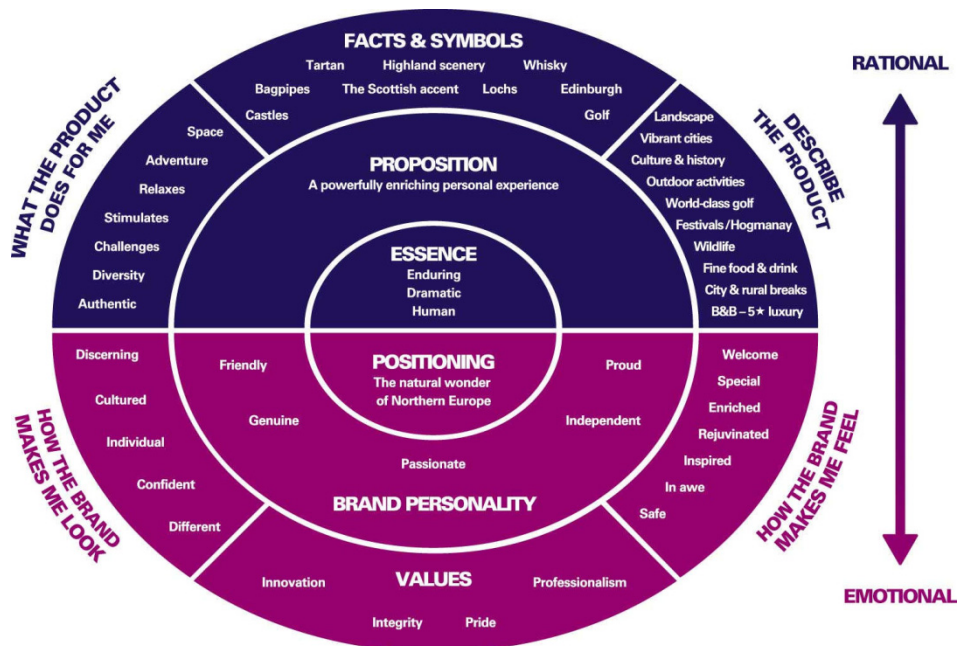
La pirámide de marca de destino permite identificar aspectos que contribuyen a elaborar la estrategia para su posicionamiento en el mercado de destinos. El nivel de los atributos racionales se nutre de un análisis DAFO, el cual permite identificar los elementos a través de los que debería llevarse a

cabo la gestión de marca. Por otra parte, los beneficios emocionales y racionales son los que permiten modelar la estrategia para atraer a los visitantes de una manera más efectiva. Y los aspectos relacionados con la personalidad y esencia de la marca son el trabajo que lleva a cabo el marketing para que el destino resulte visible, atractivo y competitivo.

➤ Brand Wheel

El modelo Brand Wheel es, probablemente, uno de los modelos más completos ya que, si bien contempla tanto los aspectos tangibles como la exploración del lado más emocional que genera el destino en los consumidores, también ofrece al *brand manager* datos que a simple vista dan una idea de cuál es la situación actual del destino en cuatro dimensiones principales:

- Desde el lado racional
 - La descripción de las ventajas competitivas del producto;
 - Qué ofrece el destino como producto;
- Desde el lado emocional
 - Cómo hace sentir la marca al visitante;
 - Cómo se ve el usuario a través de la marca;



Brand Wheel

Fuente: VisitScotland™, Edinburgh

A través de la imagen precedente pueden observarse los principales elementos que la componen, ofreciendo un vínculo entre las características principales que definen el destino y los componentes emocionales y racionales.

- Esencia: el ser o espíritu de la marca;
- Valores: cuál es el significado de la marca y qué valores representa;
- Personalidad: cómo se quiere que la marca sea percibida;
- Beneficios: cuáles son los beneficios tangibles que la marca ofrece a los consumidores;
- Proposición (USP): lo que hace a la marca única;
- Elementos y simbologías: dan sustento a la proposición del destino.

A través del Brand Wheel, Escocia armó su proyecto de marca de destino con el fin de promocionar el territorio como un destino vacacional, utilizando aquellos elementos distintivos y clásicos tales como sus íconos

históricos y culturales, los que dotan al destino de un escenario central para sus visitantes. Y, de acuerdo al estudio llevado a cabo por VisitScotland⁴², la esencia de la marca Escocia se define, sencillamente, en tres palabras:

- Duradera: por su arquitectura, historia, cultura y tradición;
- Espectacular: por sus escenarios naturales, belleza y el constante cambio de clima;
- Humana: los escoceses son vistos como gente innovadora, sólida, confiable y llenos de verdadero sentido de orgullo nacional;

En estas tres palabras se asientan los cimientos sobre los que se construye el Brand Wheel y están siendo utilizadas para respaldar la estrategia actual de marca de VisitScotland.

El mismo estudio dio como resultado que, además de su patrimonio histórico y legado cultural siempre presente dentro de las simbologías que enaltecen el país, su gente es vista como amable, servicial, acogedora, honesta y orgullosa de sus raíces y tradiciones. Por ello, el propio estudio remarca que Escocia no debe ser admirada, simplemente, desde la distancia, sino disfrutada desde la experiencia.

Como cualquier tipo de modelo⁴³, tiene sus puntos fuertes y sus puntos débiles, aunque logra traer sobre plano una visión gráfica de lo que podría considerarse una fotografía del destino dando una idea ilustrativa de lo que son sus características principales.

Si se comparan los dos modelos, puede apreciarse que la Pirámide de marca es más sencilla y su interpretación de contenidos es más rápida.

⁴² "Scotland's Brand - Views from the UK Consumer".
http://www.visitscotland.org/pdf/Scotlands%20Brand%20Views%20from%20the%20UK%20Consumer_docx.pdf (Fecha de consulta: 13-08-2012).

⁴³ Un modelo es una estructura conceptual que pretende reflejar ciertos aspectos de la realidad y no es ni exclusivo ni único (von Bertalanffy, 1976, p. 12)

Mientras que el Brand Wheel tiene a su favor que la variedad de características que se enumeran ofrece una visión pormenorizada del destino. Cualquiera de los dos modelos busca dar una respuesta que se adapte al diseño y construcción de la marca de destino.

iii. Fase estratégica

Los cuatro componentes esenciales que contempla la fase estratégica propuesta en este modelo tienen su razón de ser cuando el gestor de la marca de destino interpreta lo que ocurre en su entorno a través del análisis de las distintas variables que influyen en la definición del destino como producto.

La estrategia debe estar orientada a la sostenibilidad competitiva, basada en elementos sustanciales que se ejecuten de manera efectiva a través de un nuevo marco económico, legal, social, cultural y educacional para conseguir un progreso sostenible y competitivo. En tal sentido, resulta necesaria la puesta en marcha de acciones que doten a la estrategia de propuestas innovadoras en los procesos de producción. Así mismo deberían acometerse reformas estructurales que consoliden el estado de bienestar, fomentando la inversión extranjera directa con garantías jurídicas para los inversores pero, que a su vez, protejan los recursos del destino.

a. Definición de la estrategia

La planificación estratégica de los destinos turísticos requiere de un enfoque que responda a los recursos con los que cuenta el propio destino, y donde deben tenerse particularmente en cuenta, los criterios de gestión medioambiental y la sostenibilidad. Puesto que cada destino turístico tiene ante sí distintos escenarios, su planificación estratégica, debe partir necesariamente del análisis de toda la información recabada durante la fase de investigación. Este análisis permitirá:

- Plantear las líneas estratégicas claves y los aspectos de preferente atención para la planificación efectiva del destino turístico;
- Establecer la visión, la misión y los objetivos y plazo de ejecución de la estrategia;

Dentro del planteamiento de las líneas estratégicas claves y los aspectos de preferente atención para la planificación efectiva del destino turístico, debe establecerse el pilar sobre el que se fundamentará la estrategia. De esto surgen dos planteamientos: con qué recursos se cuenta para poder posicionarse como destino frente a sus competidores, y si esos recursos son suficientes para llevar a cabo la estrategia. Dicho en otras palabras, la administración del destino deberá evaluar si es necesario recurrir a la inversión privada o la inversión extranjera directa para acometer la estrategia.

En lo que respecta al establecimiento de la visión y los objetivos de la estrategia, también deben atenderse a los resultados obtenidos del análisis DAFO. Esto permitirá establecer con mayor certitud cuál es la visión estratégica, es decir, el propósito de aquello que llegará ser como destino. Establecer la misión es indicar el modo de cómo lograrlo, para lo cual es necesario fijar objetivos⁴⁴ concretos, alcanzables, mensurables, coherentes y, por sobre todo, realistas.

En opinión de Kotler *et al.* (2006, p. 154), para determinar la visión, es necesario que los responsables de la estrategia soliciten información a los

⁴⁴ De acuerdo con Davis (2006, p. 42) los objetivos que forman parte de cualquier tipo de estrategia, y por tanto son aplicables a la estrategia de promoción de destino, deben responder al acrónimo SMART (término anglosajón que, entre otras acepciones, puede traducirse como inteligente): Específico (*specific*): qué es lo que se espera conseguir a través de esos objetivos. (Incrementar las ventas, la cuota de mercado). Mensurable (*measurable*): hasta dónde se espera llegar. qué cuota de mercado, ingresos, se pretenden alcanzar. realizable (*achievable*): con qué recursos (materiales, económicos y humanos) se cuenta para poder llevar a cabo dichos objetivos. Realista (*realistic*): establecer objetivos poco o nada realistas tendrá como consecuencia el fracaso de la estrategia. Tiempo (*timed*): establecer el tiempo de ejecución de la estrategia que defina un plazo determinado.

ciudadanos acerca de cómo quieren que sea su comunidad dentro de 10 o incluso, 20 años. Este criterio podría ser hasta un tanto utópico, ya que generalmente priman los intereses de las grandes corporaciones y los inversores, como fue el caso de las reiteradas tramas inmobiliarias en la costa española, fuertemente criticadas por asociaciones de defensa del medioambiente⁴⁵ y los propios ciudadanos.

Como ejemplo puede mencionarse Eurovegas, reciente mega proyecto de construcción en Madrid, no exento de críticas por las asociaciones de vecinos por las malas prácticas que este complejo de juego puede traer tales como prostitución, alcohol, mafias, drogas, etc., incluso, la propuesta de cambiar la vigente ley antitabaco que permita a los clientes fumar en bingos y casinos. Esto demuestra que el interés privado está por encima del interés de la ciudadanía, y, por tanto, sus derechos se pueden ver vulnerados.

b. Comunicación con los ciudadanos

La comunicación con los ciudadanos tiene su fundamento en el ejercicio de transparencia informativa. En particular, en lo que respecta a la gestión de destinos, debe atenderse a la opinión de los ciudadanos locales, fundamentalmente porque el dinero para gestionar tanto las campañas de promoción, así como la construcción de infraestructuras, proviene de las arcas públicas y, por tanto, de los impuestos de los ciudadanos.

No puede soslayarse que los ejes fundamentales de la buena gobernanza son la transparencia, el acceso a la información pública y las normas de buen gobierno. De esta forma, sólo cuando la acción de los responsables de la administración pública se somete a escrutinio, y cuando los ciudadanos pueden conocer cómo se toman las decisiones que les afectan, de qué manera se manejan los fondos públicos o bajo qué criterios

⁴⁵ Greenpeace: Destrucción a toda costa. Disponible en: <http://www.greenpeace.org/espana/es/reports/Informe-completo-Destruccion-a-toda-costa/> (Fecha de consulta: 14-08-2012)

actúan las instituciones, podrá hablarse de una sociedad no sólo crítica y democráticamente participativa, sino madura y responsable exigente con las eficiencias del estado y con miras hacia la sostenibilidad y el crecimiento del sistema económico, social y medioambiental.

Como ejemplo de aquel tipo de acciones que incluyen a los ciudadanos en la decisión de llevar un programa de gestión de destino, puede mencionarse el referéndum nacional celebrado el 3 de marzo de 2013 en Suiza. Uno de los motivos de la cita electoral era conocer si los votantes estaban de acuerdo con que 300 millones de francos suizos (320 millones de dólares) de los fondos regionales fueran invertidos en los preparativos para la celebración de los Juegos de Invierno 2022 en las ciudades de St. Moritz y Davos, dos principales centros turísticos y de deportes de invierno de la región. El resultado fue que más de la mitad de los ciudadanos (54%) rechazaron rotundamente en referéndum del mencionado evento deportivo.

De acuerdo a las estimaciones, los ingresos por ser sede de los JJ.OO. podrían haber ascendido a 1.600 millones de dólares. Además, el gobierno federal se había comprometido a entregar al cantón casi 1.400 millones de dólares en financiación adicional para el evento. No obstante, la experiencia en este tipo de eventos es que el coste final de proyectos de esta magnitud supera considerablemente el presupuesto inicial, como fue el caso de Londres 2012 y como ya se prevé que serán las dos citas deportivas en Brasil con motivo de la próxima copa mundial de fútbol y los JJ.OO.

La idea de integrar a los ciudadanos en la estrategia de promoción de marca de destino, denota un interés por la administración en promover las acciones de promoción de marca de destino dentro de sus propias fronteras. Esta es una forma de presentar coherentemente un programa de proyección de imagen de destino, dado que además de atraer a sus propios ciudadanos, habrá un mayor compromiso y una mayor identificación por parte de éstos.

c. Posicionamiento de la marca de destino

El posicionamiento, como elemento estratégico de la publicidad y el marketing, se encuentra en la mente del público más que en el producto en sí (Ries y Trout, 1989, p. xviii). En este proceso convergen una serie de percepciones, impresiones y sentimientos que manifiestan los consumidores hacia el producto y los de la competencia, algo que lo convierte en un fenómeno complejo.

Teniendo en cuenta el modelo de Porter (1980), el cual identifica tres categorías, la marca de destino puede posicionarse de acuerdo a su ventaja diferencial como: líder en costes, concentración y diferenciación.

		Ventaja diferencial	
		Carácter único	Precio Bajo
Objetivo estratégico	Todo el mercado	Diferenciación	Liderazgo en costes
	Un segmento	Concentración	

Estrategias competitivas de Porter

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1980, Cap. II)

- Liderazgo en costes a través del cual se busca atraer potenciales inversores y consumidores mediante incentivos económicos y fiscales;
- Especialización en determinados productos y servicios, o bien, alguna actividad concreta;
- Diferenciación al ofrecer productos o servicios cuyas ventajas competitivas sean únicas.

Podría decirse que los países en vías de desarrollo suelen recurrir a la estrategia “liderazgo en costes” porque ofrecen ventajas económico-fiscales, y, en muchos casos, mano de obra barata. Este tipo de estrategia la utilizan, generalmente, países en vías de desarrollo, países que emergen tras crisis políticas internas o incluso conflictos bélicos. Las ventajas fiscales provienen

de los estados, los cuales, ávidos de inversión económica y productiva, buscan incentivar el arribo y anclaje de industrias foráneas para el desarrollo económico del lugar, como es el caso Georgia⁴⁶.

La relativa facilidad con la que las empresas multinacionales pudieron instalarse en estos países hizo factible un cambio en el mapa económico mundial, de tal modo que para muchos países como China representan una gran amenaza por su capacidad productora y exportadora. El éxito de esta gran productividad a bajo coste tiene su respuesta en el hecho de que los salarios están muy por debajo de la media internacional, junto con las precarias condiciones laborales y una amplia oferta de mano de obra hacen el caldo de cultivo de nuevas formas de explotación humana.

En segundo lugar se encuentra la especialización. Esta es la categoría en la que se ubican aquellos destinos que se convierten en especialistas en la manufactura de un producto o el desarrollo de un servicio. Esto es atribuible a las características técnicas notables que existen en el lugar como desarrollos de ingeniería, mano de obra especializada, alta capacidad inventiva y emprendimiento para desarrollar nuevos productos y nuevas áreas de negocio.

La tercera categoría se refiere a la diferenciación, es decir, a la capacidad de ofrecer productos únicos en su especie y típicos del lugar. En opinión de Porter (2009, p. 80), la diferenciación brinda protección frente a la competencia, porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. Entre este tipo de productos pueden mencionarse los productos con denominación de origen. Como ejemplo puede citarse la marca “Rioja” que, como tal, ya era utilizada en el siglo XVI, o las denominadas “marcas honorables”, las cuales a diferencia de las marcas ordinarias, eran las que distinguían a los manufactureros reales con una carta acreditativa que los reconocía como proveedores oficiales (Costa, 2007, pp. 33-34). Esta

⁴⁶ Invest in Georgia. Disponible en: <http://www.investingeorgia.org/> (Fecha de consulta: 17-11-2009)

cuestión será especialmente tenida en cuenta en el apartado dedicado al efecto “*made in*”.

El efecto de la globalización ha logrado que hoy en día los productos se exporten con mayor facilidad y esto es lo que quizás haya mellado cierta parte de esta fórmula que puede entenderse como de “exclusividad” asociada, a diferencia de la categoría “especialización”, a las características naturales de cada destino.

Sin embargo, los destinos deben renovar su oferta para poder adaptarse a los cambios y de esta manera resultar competitivos. Un ejemplo de ello es la oferta “sol y playa” que promocionaba España allá por los sesenta, y de la que tanto provecho sacó; hoy compite con otras naciones mediterráneas, como es el caso de Croacia que lentamente va consiguiendo adeptos.

d. Canales de distribución

Otro concepto en lo que se refiere a posicionamiento de marca de destino tiene que ver con los canales de distribución y los canales de comunicación. El primero se refiere a la evaluación que debe hacerse sobre los puntos de venta más adecuados para su adquisición, mientras que el segundo se refiere a la cobertura informativa que va a gestionarse para llegar a los consumidores meta.

Los canales de distribución, también llamados canales de marketing, son definidos como conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un producto o un servicio (Kotler, 2007, p. 294). La gestión de un canal de distribución depende de muchos factores, pero entre los principales destacan el tipo de producto o servicio y el tipo de mercado al que se quiere alcanzar. Esto podrá sonar algo obvio pero el éxito no es atribuible a la utilización de

múltiples canales sino al uso del más adecuado. Tener más de un canal no garantiza que el cliente quede satisfecho ni que vaya a adquirir lo que se ofrece.

Los canales de distribución son concebidos para atender diversas necesidades de la demanda. Aquí pueden diferenciarse dos casos: el de aquellos canales que surgen por la propia política y criterio comercial de la compañía, como puede ser un fabricante mayorista que decide vender a través de una determinada cadena comercial, o el caso contrario, cuando la necesidad de crear un canal viene dada desde la demanda. Este tipo de casos responde muchas veces a la necesidad de discreción o confidencialidad requerida en la compra de productos o la contratación de servicios.

Internet contribuyó a los canales de distribución en forma hiperbólica, ya que la globalidad del medio logró poner en contacto directo a proveedores y consumidores finales. La ventaja principal es que las páginas Web constituyen una herramienta de información al instante, además son de fácil actualización y a las que los internautas pueden acceder de forma inmediata.

Viajamos antes por Internet que por el mundo. Es por ello que resulta bastante normal que la primera toma de contacto con el destino sea a través de los buscadores de Internet y las redes sociales. En este sentido, el verdadero desafío para los destinos es crear un portal inteligente capaz de adaptarse a las necesidades de cada tipo de turista para impulsar un canal de comunicación más efectivo que permita incorporar turistas como internautas activos y así generar áreas de intercambio y creación de comunidades alrededor del destino turístico.

Sin embargo, los soportes tradicionales aún tienen gran aceptación en la audiencia. Es el caso de los soportes escritos, que fueron siempre de gran aceptación entre el público, y que encontraron un hueco en los suplementos especiales de los dominicales que invitan a descubrir un destino. Las revistas

y guías especializadas en ocio y turismo promovieron destinos de todo el planeta. Las revistas de a bordo también reúnen información sobre las diferentes ciudades a donde vuela cada compañía aérea.

La televisión, también sigue siendo un soporte muy utilizado como recurso para promover destinos para dar el golpe de efecto que luego transfieren a la audiencia hacia la página Web del país o su respectiva oficina de turismo. Esto puede observarse no sólo en el *spot* publicitario que promociona un destino, sino en programas temáticos dedicados al turismo que acercan a la audiencia un panorama general sobre la situación de un destino.

Como ejemplos pueden mencionarse *Eye on*⁴⁷, *Future Cities*⁴⁸ o *CNN Go*⁴⁹ producidos por CNN, o el programa *Fast track*⁵⁰ de la BBC que presenta las últimas novedades en cuanto a destinos, múltiples experiencias de viajes y consejos prácticos para viajeros.

El caso de *CNN Go* es particularmente interesante. Un formato dinámico presenta un país diferente cada mes y muestra las áreas más sobresalientes de éstos en cuanto a innovación e influencia en su industria, negocios, tecnología, cultura, etc. Asimismo, el programa busca enfocar su mirada en los cambios que el destino experimentó en los últimos años y los cambios en la forma de vida de sus ciudadanos.

En una de sus emisiones, siguiendo el formato tradicional del programa, que se divide en tres módulos de no más de diez minutos cada

⁴⁷ Eye on. Disponible en: <http://edition.cnn.com/SPECIALS/eye.on/> (Fecha de consulta: 12-09-2012)

⁴⁸ Future cities. Disponible en: www.cnn.com/futurecities (Fecha de consulta: 12-09-2012)

⁴⁹ CNN Go. Disponible en: <http://www.cnn.go.com/tv> (Fecha de consulta: 12-09-2012)

⁵⁰ Fast track. Disponible en: http://news.bbc.co.uk/2/hi/programmes/fast_track/default.stm (Fecha de consulta: 12-09-2012)

uno, *CNN Go* presentó a la ciudad de Kuala Lumpur⁵¹, Malasia, caracterizada por ser una ciudad multicultural, rica en tradiciones y con gran diversidad culinaria. La propuesta del programa en esta edición es la de invitar al viajero-telespectador, a sumergirse en un viaje religioso, cultural y gastronómico.

Por su propio dinamismo, el programa ofrece una oferta diversa de la ciudad con múltiples detalles contados por sus propios ciudadanos locales. El propio relato, en primera persona, es una invitación a una de las capitales más desarrolladas del sudeste asiático.

Cabe destacar que por su formato y duración, resultan muy atractivos para un segmento de audiencia que incluso puede seguir estas emisiones a través de sus teléfonos móviles y tabletas. De ahí la importancia de la estrategia multicanal para la promoción de destinos y la incorporación de las nuevas tecnologías para su emisión.

e. Compromiso con los *stakeholders*

Como ya fuera señalado con anterioridad, el producto meramente empresarial o comercial se diferencia del marketing de lugares, en el sentido de que éste último requiere el apoyo de instituciones públicas y privadas, grupos de interés y, por supuesto, sus ciudadanos (Kotler *et al.*, 2006, p. 51), por ello la importancia de generar compromiso con todos los *stakeholders* relacionados con el destino.

A diferencia del marketing de producto comercial, la estrategia de gestión de destinos se basa en la atenta supervisión y compromiso de los gobernantes, instituciones públicas y privadas, así como la participación y el apoyo de distintos grupos de interés.

⁵¹ CNN Go. Kuala Lumpur, Malasia. Disponible en: http://travel.cnn.com/explorations/life/cnn-go-tv-kuala-lumpur-733808#anchor_video_player (Fecha de consulta: 12-09-2012).

“La propuesta comercial de valor y el tema de un lugar deben ser ampliamente conocidos y aceptados por sus ciudadanos”
(Kotler et al., 2006, p. 95)

Mantener una comunicación fluida con los *stakeholders* hará posible obtener un *feedback* permanente sobre cuáles son los principales desafíos y oportunidades a los que se enfrenta el destino. A través de ellos podrá obtenerse información sobre las percepciones de los visitantes y de aquellos elementos que no sean tan evidentes pero que sí tengan un valor esencial para el desarrollo de la marca de destino.

Entre los principales grupos de *stakeholders*, se encuentran (UNWTO/ETC, 2009, p. 38):

- Formadores de opinión y principales personalidades de influencia: los cuales pueden contribuir a desarrollar la marca. Entre ellos pueden mencionarse: personalidades del sector de la industria del turismo y de la administración pública encargados de promocionar el turismo de un destino, etc.
- Aquellos actores directamente relacionados con el desarrollo del destino: profesionales y autoridades del sector de la industria turística y hotelera, el transporte, y organizaciones dedicadas a la conservación del patrimonio cultural.
- Residentes locales con quienes es necesario lograr un vínculo emocional y afectivo con la marca de destino.
- Medios de comunicación: por la cantidad de impactos de la marca de destino reflejados en los medios (tema al que se hace referencia más adelante), lo cual se traduce en cantidad de oportunidades que una marca país tiene cada día para impactar en la audiencia dentro y fuera de sus fronteras.

El objetivo principal es tener a todos los *stakeholders* vinculados a la estrategia de promoción de destino, ya sean del sector público, como del

privado. Cualquiera sea el caso, lo que prima es una buena gestión de *stakeholders*, una coordinación entre las políticas que se lleven a cabo desde la administración del destino, así como una organización conjunta de actividades llevada a cabo con un mismo objetivo, es decir, la gestión profesional del destino.

f. Integración de la marca en las actividades de promoción de destino

Las actividades promocionales de un destino son gestionadas con el objeto de impulsar las actividades de todos los sectores de un destino. Los enfoques tradicionales hablan del *marketing mix* (WTO, 2007, p. 58): publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y organización de eventos.

Los elementos que componen este esquema forman parte de la estrategia general del proceso de gestión de marca de destino. Evidentemente, cada estrategia se ajusta a unas circunstancias y a la propia coyuntura del destino, aunque por norma general el esquema responde a unas necesidades previamente identificadas por el gestor del destino y a partir de las cuales se diseñará el programa promocional que más se ajuste a dichas necesidades.

Pero como ya señalan Kotler y Keller (2007, pp. 16-17), la tendencia es ir hacia el marketing holístico, es decir, un marketing más integral. Esta forma de marketing es considerado por estos autores como el marketing del futuro, el cual resulta más completo y cohesivo en el sentido amplio del término, ya que es capaz de integrar las partes que pudieran sumar o componer las actividades del marketing mediante el desarrollo, diseño y aplicación de programas que se ajusten a las realidades del destino. En resumen, vincular todas las partes de las áreas de marketing que, tradicionalmente, iban en estrategias independientes (marketing integrado, marketing de relaciones, marketing interno, y el marketing de responsabilidad social, etc.), en una estrategia única.

Las realidades a las que se hace mención en el párrafo anterior son de naturaleza económica, medioambiental y tecnológica, aunque también de naturaleza social por las implicaciones que el desarrollo del destino tiene sobre la población local. Esto forma parte de la transparencia, prácticas éticas y lo que viene ya siendo una tendencia la actividad turística: el turismo sostenible.

Gestionar la marca de un destino es un ejercicio complejo que requiere una estrategia clara y una visión coherente de negocio aplicado a unas características intrínsecas del lugar. Entre los factores que condicionan la estrategia se encuentran los recursos propios del destino entre los cuales el más destacable seguramente sea un soporte sólido en el que apoyarse, es decir, ofrecer servicios básicos de salud, seguridad e infraestructuras. Sin ese respaldo se caería, indefectiblemente, en una imagen cosmética, poco convincente, de rápido desgaste y de corta duración.

Es por ello que se habla del ciclo de vida (Butler, 1980, pp. 5-12) de un destino, en el que se encuentran involucradas las mismas etapas de producto o servicio comercial. Dichas etapas son cinco:

- Exploración: período en el que un grupo de visitantes se sienten atraídos por el destino. Generalmente, es un período en el cual no hay un gran número de visitantes, ni tampoco infraestructuras.
- Participación: etapa en la cual los ciudadanos locales tienen una implicación, aunque sea mínima que suele traducirse en asistencia y recibimiento a los turistas.
- Desarrollo: período en el que un gran número de turistas se concentra en el lugar y en el que las organizaciones relacionadas con el sector turístico se involucran para posicionar el destino fuera de sus fronteras.
- Consolidación: etapa en la que el turismo se convierte en uno de los mayores componentes de la economía local. Por tanto,

puede observarse una mayor participación de las autoridades gubernamentales para llevar a cabo obras de infraestructura capaces de albergar una mayor cantidad de visitantes.

- Estancamiento: etapa en la que el destino dejó de ser atractivo y por tanto entra en una fase de estancamiento, lo que motiva a tomar acciones para rejuvenecer o refrescar la oferta del destino.

Tanto en la fase de desarrollo como en la fase de declive, los efectos son bastante obvios. En la fase de crecimiento, un lugar atractivo cuenta con mayores posibilidades de atraer visitantes e inversión. Esto provoca la retención de los ciudadanos locales y estimula la llegada nuevos residentes, lo que genera producción y consumo en una determinada región. Por el contrario, en la fase de declive las empresas y los inversores emigran y, por tanto, la población local busca salidas laborales en otras ciudades y con ellos, muy probablemente, sus familias, lo que hace disminuir la producción y el consumo en la región.

El desempleo aumenta la inestabilidad, contribuye al deterioro de una sociedad y a veces puede dar lugar a la delincuencia, el tráfico ilegal de productos y mercancías, y de esta manera se debilita y empaña la imagen de un destino. Tal como señalan Kotler *et al.* (2006, p. 166), para un destino con imagen negativa o en situación de crisis las acciones de marketing por sí solas no son suficientes, ni tampoco ayudan a un lugar en problemas.

En tal sentido, resulta necesario crear y mantener una imagen que genere asociaciones y percepciones positivas, lo que se logra con un trabajo continuo, elevando el conocimiento de la marca hacia mercados meta, dando a conocer las ventajas competitivas del lugar, algo que por sí sólo ni el logo ni el eslogan harán.

g. Análisis de resultados, seguimiento y control

Tanto la medición como el análisis de resultados resultan fundamentales en cualquier plan de marketing, principalmente por dos motivos:

- Saber si los objetivos planteados durante la estrategia han sido alcanzados, lo cual demostraría el éxito del plan de acción establecido y si se ha logrado un retorno en la inversión, ya sea en términos económicos como reputacionales.
- Tomar las decisiones que se ajusten a los resultados que se van materializando a lo largo del proyecto. Por eso, se recomienda la división del proyecto en etapas y permanente seguimiento y control de las actividades que se lleven a cabo.

A partir de las acciones que se lleven a cabo, deberán fijarse los mecanismos y herramientas para medir dichos resultados. En el caso de los destinos, si lo que se mide es la publicidad *online*, puede medirse a través de los *clicks* que se generan a partir de las visitas que se reciban en la página oficial del destino. En cambio, el retorno de la inversión se estima por la cantidad de visitantes, el promedio de ocupación de las instalaciones y el promedio de gasto que deja el turismo en una determinada región. Estos datos se obtienen a través de las estadísticas que proveen las administraciones públicas, o bien a través estudios realizados por consultoras privadas expertas en esta materia.

De esta forma, si los objetivos planteados durante la estrategia no han sido alcanzados, porque así lo evidencian las cifras, el plan puede reajustarse y tomar las decisiones que permitan llevar a cabo el proyecto, haciendo un seguimiento más estricto de cara a nuevos desafíos en la gestión del destino.

2.4. El destino como producto y reclamo publicitario

Un destino es un producto en sí mismo, lo que conlleva que las estrategias para promocionarlo, posicionarlo y diferenciarlo ante el resto de destinos resulten bastante similares a las de cualquier otro tipo de producto comercial. Sin embargo, la diferencia sustancial entre el posicionamiento de los productos tradiciones y el posicionamiento de un destino radica en que para este último es necesario el apoyo activo de instituciones públicas y privadas, el compromiso de los gobiernos y el interés de los ciudadanos.

“El marketing triunfa cuando los ciudadanos y empresarios están satisfechos con sus comunidades, y cuando las expectativas de los visitantes e inversores se cumplen” (Kotler et al., 2006, p. 167).

Aquellos destinos tradicionales que tuvieron siempre una oferta única (USP, por sus siglas en inglés), se han visto en la imperiosa necesidad de diversificar su oferta para competir en un sector que transita hacia un entorno más exigente y sofisticado, capaz de lograr emociones únicas (UEP, por sus siglas en inglés). Los visitantes buscan en un destino, más que un atractivo donde pasar sus vacaciones, un lugar donde vivir una experiencia única (UXP, por sus siglas en inglés).

En este sentido, las marcas temáticas conforman una buena opción como diversificación de oferta. Crear una marca alrededor de un determinado tema a través de sus productos o tradiciones culturales, ha revitalizado lugares generando un vínculo emocional con el visitante atraído por el producto, así como también las tradiciones vernáculas (UNWTO, 2007, pp. 17-18):

a. Placer:

- Sol y playa: es sin duda el más tradicional de todos, aunque en muchos lugares es estacional.

- Verde o ecoturismo: basado en el contacto con la naturaleza. La principal motivación es la evasión del estrés de las zonas urbanas.
 - Rural: desarrollado en el medio rural, cuya principal motivación es conocer las costumbres y las tradiciones del hombre en el mundo rural (gastronomía, cultura popular, artesanía). A diferencia del turismo verde, el turismo rural se preocupa por la relación del hombre con su medio natural.
 - Aventura: el objetivo en esta especialidad es brindar a los turistas infraestructuras donde se practican deportes de riesgo.
- b. Salud:
- Termal o *spa*: es uno de los más antiguos. Está vinculado a los balnearios. El público no tiene por qué ser de edad avanzada, cada vez más gente joven utiliza este turismo (reumatológicas, estrés, dermatológicas, tratamientos de belleza, etc.).
- c. Cultura:
- Etnográfico: vinculado a las costumbres y tradiciones de los pueblos.
 - Urbano: se desarrolla en ciudades donde tienen especial interés aquellas que forman parte del patrimonio de la humanidad.
 - Monumental: vinculado exclusivamente a monumentos históricos y artísticos.
 - De formación: vinculado a los estudios universitarios, de idiomas, etc.
 - Gastronómico: es el que se ofrece para mostrar la comida contemporánea de una región. Así son las propuestas de “La ruta del sabor” donde en el trayecto puede saborearse lo mejor de la gastronomía argentina en la provincia de Córdoba⁵². O tan tradicional como “La ruta de las tapas” circuito gastronómico fundado en 2008 con 44 locales que se unieron a la primera Ruta de la Tapa por Madrid. Actualmente, ya son un centenar

⁵² Entre sierras, una recorrida por lo mejor de la gastronomía cordobesa. Diario Clarín (Argentina). Edición impresa: 19 de febrero de 2011.

cuyo recorrido por diferentes distritos madrileños invita a saborear este plato típicamente español que varía según las regiones pero que siguen siendo una constante en la elección de turistas y ciudadanos locales⁵³.

- Etnológico: en este caso se ofrecen productos vitivinícolas⁵⁴

d. Negocios:

- Viajes de trabajo: en el que las empresas, organizaciones y administraciones públicas trasladan a sus empleados por motivos laborales.
- Incentivo: utilizado por la dirección de grandes empresas para mejorar, e incluso premiar, el rendimiento de sus empleados.

e. Visita a familiares o amigos:

- Aunque es una modalidad informal en cuanto a su fase de organización, existen diversas formas de continuar el viaje, ya sea visitando zonas aledañas, o el plan de una futura visita o bien la mera estadía en la residencia del familiar o amigo.

f. Religioso:

- Religioso: se trata de una oferta ligada a lugares o acontecimientos relacionados al culto, la fe o la devoción. Un ejemplo de este tipo es la ruta del Xacobeo: A nivel internacional tiene el papel de promocionar el Camino de Santiago a través de exposiciones, conferencias, publicaciones informativas y divulgativas, así como el fomento de las relaciones entre asociaciones de amigos del Camino de Santiago en todo el mundo⁵⁵.
- Espiritual: su motivación es el recogimiento y la meditación.

⁵³ Llega la mejor ruta de las tapas de Madrid. Disponible en:

<http://www.abc.es/20120510/local-madrid/abci-ruta-tapa-madrid-201205091428.html> (Fecha de consulta: 12-07-2012).

⁵⁴ El turismo enológico es una tendencia que crece en la Argentina y en todo el mundo, señala un reportaje del Diario La Nación (Argentina) donde resalta que la tendencia se repite en Europa, América Latina, Sudáfrica y Australia.

http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1229863&pid=8264227&toi=6265 (Fecha de consulta 05-02-2010)

⁵⁵ "Xacobeo Galicia" Disponible en: <http://www.xacobeo.es/> (Fecha de consulta: 12-07-2012)

- g. Hospitalidad: existen diversas causas por las que un destino se disputa la celebración de un evento. Normalmente se hace por su reputación, porque, bien gestionados, constituyen una fuente de ingresos para el destino, fundamentalmente cuando un destino se convierte en escenario de un evento⁵⁶ de magnitud internacional:
 - Ferias comerciales
 - Convenciones
 - Encuentros de negocios
- h. Deportivo: el reclamo es la práctica de algún deporte, pero también la asistencia a algún evento deportivo de trascendencia internacional.
- i. Voluntariado: mucha gente sacrifica parte de sus vacaciones e incluso toma sus vacaciones enteras para trabajar en proyectos de cooperación. Asimismo, existen empresas que reconocen el esfuerzo de aquellos empleados que desarrollan esta actividad.

Esta clasificación puede dar *a priori* una idea global que permitirá identificar el potencial de oportunidades que el destino tiene para competir en el mercado turístico. Asimismo, permitirá hacer una valoración realista de los recursos con los que cuenta el destino para competir. En tal sentido, será necesario tener en cuenta la situación de los destinos competidores en la misma categoría.

Sin embargo, no puede esperarse el éxito de una estrategia a menos que se lleve a cabo con coherencia, continuidad y consistencia a través de un plan de acción donde queden definidos:

- ¿Quién es el responsable del proyecto?
- ¿Cómo se pondrá en práctica?

⁵⁶ "Fitur 2012 cierra sus puertas con un 2% más de visitantes profesionales, según datos preliminares". Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/local/madrid/20120122/54245731740/fitur-2012-cierra-sus-puertas-con-un-2-mas-de-visitantes-profesionales-segun-datos-preliminares.html> (Fecha de consulta: 18-07-2012)

- ¿Cuánto costará?
- ¿Cuál es la fecha estimada para la consecución del proyecto?

Poder identificar aquellas variables que resulten a favor o en contra del destino permitirá hacer un diagnóstico de situación y a partir de ellas las valoraciones correspondientes para planear una estrategia a mediano o largo plazo y un plan de acción (no sólo simples acciones promocionales), el cual será necesario revisar periódicamente para evaluar si los resultados obtenidos hasta el momento son los deseados o si se alejan parcial o totalmente del plan diseñado.

Dicha identificación pondrá en forma clara cuáles son los asuntos prioritarios y de primordial importancia que deben abordarse para definir el plan de acción. Generalmente, la lista debería empezar por un orden de prioridades. Entre los primeros deberían estar los que obstaculizan o merman la imagen del destino tales como: desarrollo de infraestructuras, desarrollo de servicios sanitarios y de seguridad, planeación urbana, integración de atractivos culturales y turísticos.

Esto también se debe a que las capacidades que tiene un destino para competir en el mercado no se reducen simplemente a los elementos clásicos como el clima, sus recursos naturales o infraestructuras, sino a la capacidad de interpretar lo que sucede en el contexto exterior.

2.4.1. Calidad en la oferta del producto turístico

Los retos a que se enfrentan las marcas de destino son muchos, principalmente por la amplia competencia en el mercado global. Sin embargo, resultan especialmente una amenaza aquellas prácticas nocivas que repercuten negativamente en la imagen del destino.

En el caso de España en materia turística, busca mantener los estándares de calidad tanto en productos como en servicios. No obstante, las denuncias publicadas en el New York Times⁵⁷ hablan del incremento del turismo de burdel. Asimismo, se critica seriamente el turismo de borrachera, mediante la cual un número altamente significativo de turistas busca la diversión con esta práctica. Ambas, evidentemente, inciden negativamente en la imagen de España⁵⁸.

Pero no es sólo España quien se expone a un turismo perjudicial para su propia marca. Holanda⁵⁹, por ejemplo, se plantea evitar el turismo del cannabis que se propaga hacia su territorio como consecuencia de la prohibición del consumo de esta sustancia en países de la zona. Por tanto Holanda sólo venderá a los holandeses y a los residentes legales. Los famosos “*coffeeshops*” se convertirán en una especie de clubs privados que no podrán tener más de dos mil socios, algo que desalienta a los propietarios de estos locales que llegan a atender cerca de mil consumidores diarios.

Habida cuenta del ejemplo de Holanda, el gobierno nacional de Uruguay⁶⁰ anunció un proyecto de ley sobre la legalización de la marihuana, algo que abrió brechas en la ciudadanía, la clase política e incluso el gobierno, pero que en agosto de 2013 obtenía la media sanción por parte de la Cámara de Diputados de aquel país⁶¹. El gobierno espera que esta medida ayude a contrarrestar el consumo de drogas más duras y adictivas, asociado

⁵⁷ “In Spain, Women Enslaved by a Boom in Brothel Tourism”. Disponible en: http://www.nytimes.com/2012/04/07/world/europe/young-men-flock-to-spain-for-sex-with-trafficked-prostitutes.html?_r=2&pagewanted=1&hp (Fecha de consulta: 18-04-2012)

⁵⁸ “Se acabó la fiesta: ‘el turismo de borrachera y del *low cost*’ destruye la imagen de España”. Disponible en: <http://www.elconfidencial.com/sociedad/2011/08/29/se-acabo-la-fiesta-el-turismo-de-borrachera-y-de-low-cost-destruye-la-imagen-de-espana-83397/> (Fecha de consulta: 18-04-2012)

⁵⁹ Holanda prohíbe el turismo del cannabis. Disponible en: <http://www.rtve.es/alacarta/videos/telediario/telediario-21-horas-30-04-12/1391835/> (Fecha de consulta: 30-04-2012).

⁶⁰ “Uruguay, dividida por la propuesta para legalizar la marihuana”. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1485034-la-propuesta-de-legalizar-la-marihuana-divide-a-los-uruguayos> (Fecha de consulta: 26-06-2012).

⁶¹ “Uruguay: dieron media sanción a la legalización de la marihuana. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1606398-uruguay-dieron-media-sancion-a-la-legalizacion-de-la-marihuana> (Fecha de consulta: 29-08-2013)

a los índices de delincuencia que a día de hoy suponen una de las mayores preocupaciones para la población del país. Frente a la avalancha de críticas que este tema supuso en la región, Uruguay⁶² aclara que no venderá marihuana a extranjeros, precisamente para no permitir el “narcoturismo”, error que Holanda ya cometió, según el criterio del gobierno uruguayo.

De todo lo expuesto, puede argumentarse que el verdadero valor de la gestión de destinos es elevar la calidad de la oferta, promover el destino en forma económicamente sostenible, medioambientalmente respetuosa y socialmente justa, porque se trata de que las ciudades que se ofrezcan como destinos turísticos sirvan también mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

2.4.2. Hacia un modelo de turismo sostenible

De acuerdo a la OMT (2011), las directrices para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible se aplican a todas las formas de turismo en todos los destinos, en los que quedan incluidos tanto el turismo de masas como los diversos segmentos turísticos. Entre los principios de sostenibilidad quedan enmarcados los aspectos medioambientales, económicos y socioculturales, con los que se busca establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo:

“El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas” (OMT, 2011).

⁶² “Uruguay aclara que no venderá marihuana a extranjeros”. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1484623-uruguay-aclara-que-no-vendera-marihuana-a-extranjeros> (Fecha de consulta: 26-06-2012).

Entre los objetivos que la OMT (2011) plantea para la sostenibilidad de la industria turística destacan:

1. Optimizar los recursos medioambientales manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
2. Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades locales, conservando sus activos culturales y sus valores tradicionales, y contribuyendo al entendimiento y la tolerancia intercultural.
3. Asegurar actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes, unos beneficios socio-económicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades locales, las cuales contribuyan a la reducción de la pobreza.

Hasta tal punto tiene importancia este tema, que la industria turística también tuvo su protagonismo en la cumbre Rio+20. Durante dicha cumbre, que se llevó a cabo en junio de 2012 en la ciudad de Río de Janeiro, se celebró el evento paralelo “Turismo para un futuro sostenible”, donde se destacó una vez más la importancia de esta industria por las significativas contribuciones que ésta hace a los tres pilares del desarrollo sostenible: el económico, el social y el medioambiental.

Asimismo, se insistió en la necesidad de desarrollar políticas comunes que conduzcan hacia un turismo sostenible, donde se creen fuentes de trabajo que garanticen las condiciones laborales de los trabajadores, donde se estimule el comercio y se establezcan nexos con otros sectores para promover aún más la dinámica del sector, así como también la lucha para

eliminar de la pobreza con iniciativas como STEP⁶³ (*Sustainable Tourism Eliminating Poverty*).

Por su parte, la OMT quiere asegurar su mandato en que el desarrollo sostenible global desde la industria turística sigue vigente⁶⁴ y que el mismo se encuentra dentro de los objetivos planteados para el milenio sobre la base de la sostenibilidad, la competitividad y la responsabilidad⁶⁵.

El desarrollo sostenible del turismo exige la participación y el compromiso activo de todos los *stakeholders* vinculados al destino, así como un liderazgo por parte de las administraciones públicas que fomenten prácticas turísticas sostenibles como proceso continuo, y también la implementación de medidas preventivas o correctivas que resulten necesarias para concienciar también a los turistas sobre los problemas de sostenibilidad (escases de agua, pobreza estructural, falta de infraestructuras, etc.).

2.5. Gestión de crisis de la marca de destino

Las marcas de destino, al igual que cualquier otro tipo de marcas, son susceptibles de sufrir acontecimientos inesperados que pueden devenir en crisis. En particular, en lo que concierne a la industria turística, las crisis suscitadas por catástrofes naturales, e incluso por la mano del hombre, tienen repercusiones directas en esta industria y, en particular, en la marca de destino.

⁶³ Turismo y Atenuación de la Pobreza. Disponible en: <http://step.unwto.org/es/content/antecedentes-y-objetivos> (Fecha de consulta: 05-10-2012)

⁶⁴ The United Nations Conference on Sustainable Development (UNCSD), Brazil on 20-22 June 2012. Disponible en: <http://sdt.unwto.org/en/event/rio20-united-nations-conference-sustainable-development-uncsd> (Fecha de consulta: 04-08-2012).

⁶⁵ "Tourism and the millennium development goals". Disponible en: <http://www.unwto.org/tourism&mdgsezine/> (Fecha de consulta: 04-08-2012).

Cualquiera que sea la causa que la origine, no puede dejar de perderse de vista todo lo que concierne al cuidado preventivo de la marca de destino.

“La comunicación de crisis es un elemento vital en la buena dirección y gestión de crisis. Ayuda a limitar el impacto negativo de una crisis al dirigir la información necesaria a todos los stakeholders de la industria de manera eficiente, oportuna y responsable”. Dr. Taleb Rifai, Secretario General de la Organización Mundial del Turismo (UNWTO, 2011, p. vi).

Lo cierto es que el sector de viajes y turismo viene esforzándose en gestionar profesionalmente programas para una crisis, cualesquiera sean las razones que la provoquen. Existen iniciativas gubernamentales, así como del sector privado y de ONGs, con el fin de superar auténticas tragedias. En esta investigación, se tienen muy en cuenta las directrices ofrecidas por la OMT en esta materia.

En los últimos tiempos, debido a la gran magnitud de las catástrofes acontecidas alrededor del mundo, se han incrementado las investigaciones y estudios de gestión de comunicación de crisis, tanto en el ámbito público como en el privado. Todos ellos tienen como objetivo la prevención de crisis y la recuperación de las zonas afectadas ante el desastre para la continuidad de las actividades.

Estas investigaciones, estudios e informes buscan ofrecer las mejores prácticas globales para el establecimiento de un sistema de respuesta rápido y organizado ante tragedias y emergencias. Por otro lado, existe una labor por parte de las organizaciones internacionales que busca concienciar a las administraciones sobre la necesidad de establecer programas de este tipo, para lamentar la menor cantidad posible de daños materiales y vidas humanas.

Pese a todo, no todas las administraciones cuentan con este tipo de programas. De acuerdo a una encuesta llevada a cabo por la OMT en 2008 entre sus Estados Miembros, muchos países integran el turismo en sus planes de gestión de emergencia en dos casos: cuando la industria es reconocida como una actividad económica para el país, o bien cuando ya han padecido la crisis. Otro dato que revela la misma encuesta es que los países más desarrollados suelen tener más planes, mientras que los menos desarrollados y los grupos de población “de riesgo”, directamente suelen no tenerlos (UNWTO, 2012, p. 3).

Destaca del trabajo de planificación de crisis llevado a cabo por la OMT (2012), su propia clasificación de tipos de crisis, la cual dependiendo de la causa que las origina permite elaborar una fisonomía en virtud de sus propias características. Esto permite a muchos destinos ubicarse en un marco de referencia de catástrofes de acuerdo a la vulnerabilidad de sus propios recursos, permitiendo, de alguna manera, anticiparse ante una situación de crisis. De esta forma, se busca que el destino esté lo mejor preparado posible, y así afrontar cualquier tipo de crisis que se le presente de manera inmediata y responsable, contribuyendo a la resiliencia de las zonas afectadas.

i. Fisonomía de crisis de destino turístico

La fisonomía de la crisis varía de acuerdo a las causas que la originan (OMT, 2012, p. 6). Cualquiera que sea el caso tener de antemano esta información servirá al gestor de crisis tener un panorama aproximado de la situación y de cuáles deberían ser las primeras medidas a tomar. Lo cierto es que cada tipo de crisis plantea desafíos particulares, y por tanto, requiere un tratamiento específico que dé respuesta inmediata a los damnificados en términos de logística, así como respuesta estratégica para mitigar, o al menos, reducir al mínimo los impactos de la misma.

a. ¿Cuáles son las causas que originan una crisis?

- Causas inherentes a la inestabilidad política, social o económica;
- Ataques y secuestros a turistas y voluntarios de ONGs;
- Catástrofes naturales;
- Crisis sanitarias;

Dichas causas tienen un impacto directo en la marca de destino, consecuencias sobre sus habitantes y una repercusión directa sobre la industria turística del lugar.

b. ¿Cuáles son las consecuencias que produce?

- Pérdida de confianza en la marca de destino, sus productos y servicios;
- Repercusión mediática, probablemente confusa y en muchos casos negativa si no se gestiona eficazmente;
- Demandas por parte de los consumidores y usuarios damnificados por la crisis;

En una crisis también es importante tener en cuenta a partir de la fisonomía los posibles escenarios y fases de la crisis:

c. ¿Cuál es el ciclo del desarrollo de la misma?

- La fase de pre crisis: en este punto se manifiestan algunos de los síntomas que pueden derivar en una crisis y de esta forma alterar el normal funcionamiento de las actividades que se llevan a cabo;
- La fase de crisis: a partir de aquí la crisis es un hecho y generalmente, a esta altura, alcanzó los medios de comunicación y las redes sociales y, por tanto, la opinión pública;
- La fase postcrisis: una vez acabada la crisis comienza el período de saneamiento, depuración de responsabilidades y, sobre todo, un trabajo arduo para recuperar la imagen perdida.

ii. Beneficios de la gestión profesional de crisis de destinos

Elaborar un plan de gestión profesional de crisis significa, primeramente, anticiparse de la mejor manera posible a los acontecimientos, en lugar de recurrir a la improvisación. Así mismo, prevenir que la crisis alcance niveles de descontrol por parte de las administraciones y, sobre todo, que los efectos de la crisis se extiendan en el tiempo.

La planificación en cuanto a recursos, humanos, logísticos y económicos que se haga frente a una crisis puede resultar una de las mejores inversiones a futuro, porque a partir de ella podrán tomarse las acciones pertinentes en tiempo y forma, permitiendo gestionar de manera profesional una situación de crisis.

Es preciso tener en cuenta que una crisis afecta a todo el entorno de la marca de destino. Por tanto, de este tipo de acontecimiento, si no se toman las medidas necesarias, habrá un impacto en toda la cadena relacionada con el destino, perjudicando gravemente a residentes, comerciantes y proveedores, desbaratando el sustento económico de la zona proveniente de la industria turística.

En tal sentido, las administraciones deben adoptar un plan que evite aquellas situaciones que más puedan perjudicar durante la crisis: rumores o intoxicaciones informativas, falta de atención a los damnificados, conmoción en la población local, etc. Hay que tener en cuenta que la repercusión generada por una crisis en el destino y el consecuente impacto en la economía, que en muchos casos es el sustento y medio de vida de los miembros de una comunidad, puede resultar muy difícil de revertir.

iii. Desafíos de una comunicación de crisis

Teniendo en cuenta que cada tipo crisis tiene sus propias características, deben estudiarse las causas que la originan y anticipar los escenarios posibles y la magnitud de los hechos.

La información circulante debe ser actualizada y debidamente revisada antes de su publicación, ya que la misma constituye una de las herramientas más sensibles a la hora de gestionar la comunicación de crisis. Hay que tener en cuenta que cualquier error puede llevar a la contradicción de los propios funcionarios generando desconfianza en la audiencia, particularmente sensible sobre todo cuando hay víctimas mortales.

Resulta igualmente sensible la inmediatez con la que son llevadas a cabo las primeras comunicaciones. Las primeras 24 horas son vitales, dado que la incertidumbre deja abiertos espacios hacia los rumores y filtraciones malintencionadas, contribuyendo aún más al caos.

La información que se elabora desde el destino para gestionar la crisis, generalmente proviene de múltiples fuentes que han de ser debidamente contrastadas. Por lo que se decía anteriormente, cualquier error puede prestarse a confusión e incrementar aún más la dimensión de la crisis. De ninguna manera pueden permitirse lagunas, ni obviar datos por mínimos e irrelevantes que pudieran parecer a simple vista.

Debe tenerse en cuenta que toda la información elaborada por la dirección de comunicación es la que se reflejará en cada una de las comunicaciones que emanen de un destino en crisis y, además, constituirán el discurso de crisis que dará el portavoz seleccionado para ese cometido. Este tipo de información debe ser oportuna, precisa, fidedigna, objetiva y transparente, no sólo para los medios de comunicación sino para el público en general, principalmente, los afectados directos por la tragedia y sus familiares.

iv. El plan de comunicación de crisis

Elaborar un plan de gestión profesional de comunicación de crisis significa, anticiparse de la mejor manera posible a los acontecimientos, donde no deberían existir espacios para las improvisaciones. Estas improvisaciones terminan siendo como los parches, y como tales se ven ante los ojos de la opinión pública, dejando una imagen de poca transparencia y profesionalidad. Esto, sin duda, provoca desconfianza y aún más lesiones sobre la marca.

El objetivo de la comunicación de crisis es reducir al mínimo el impacto de sus consecuencias negativas a través de un plan profesional que permita anticiparse a los acontecimientos para el destino. El plan de comunicación de crisis exige la adopción inmediata de decisiones y medidas correctivas, a fin de modificar y reconducir su evolución en la debida dirección posible.

Por la complejidad que la comunicación de crisis suscita, es recomendable dividir el plan de comunicación en etapas. Este plan debería sintetizar de manera breve y concreta el plan de acción, haciendo especial hincapié en las primeras 24 horas, las cuales son vitales si hay riesgo de daños, aún más cuando entre esos daños se cuentan víctimas mortales.

Para el objeto de estudio de este capítulo, sirven como referencia las recomendaciones al respecto que ofrece la OMT (2012). Sin embargo, como todo modelo, presenta algunos puntos susceptibles de crítica, como lo es en este caso el orden cronológico de la consecución de las etapas que se ofrece a continuación. En el modelo de la OMT (2012) se observa que el mismo debería empezar por identificar la crisis y no por la asignación del equipo de comunicación. Precisamente el equipo que se asigne para trabajar en ella, dependerá del tipo de crisis y su fisonomía, y no a la inversa.

Otra debilidad es el caso de la asignación del portavoz que se encuentra después de la etapa de relación con los medios, cuando en realidad su asignación debería ser inmediata. Asimismo, debería hacerse

hincapié en que la comunicación con la población se lleve a cabo en paralelo con la comunicación externa, ya que la desinformación en la ciudadanía puede causar mucho malestar, movilizaciones en contra de la administración y, por tanto, un impacto negativo en la gestión de crisis. Otra carencia que se encuentra en este modelo es que no se menciona la fase post crisis, a la que sí se refieren otros modelos como el propuesto por Villafañe (1999, pp. 286-287).

A partir de estas observaciones, el modelo que se propone a continuación, intenta unir tanto las aportaciones en esta materia propuestas por la OMT (2012), como otras provenientes de los modelos del *corporate* moderno, pero en un formato más dinámico que sirva como directriz general en caso de emergencia, donde la variable tiempo juega un papel esencial.

- a. Identificar la crisis:
 - Determinar las causas que la originan, cuáles son los desafíos a los que deberá enfrentarse el gestor de la misma;
- b. Equipo de comunicación de crisis
 - Designación de los miembros del equipo de comunicación de crisis: asignación de roles y responsabilidades;
 - Primera evaluación de la situación de crisis (causas que la originaron, fisonomía y primeras estimaciones de impactos);
 - Designación del portavoz: sólo un responsable que se dirigirá a la ciudadanía y los medios de comunicación que contará con el apoyo de especialistas en caso de ofrecer detalles técnicos;
- c. Elaboración de mensajes
 - Elaboración de información documental: rigurosa verificación de contenidos y cifras;
 - Difusión informativa con transparencia informativa y honestidad; ambas resultan claves para evitar especulaciones, rumores e intoxicaciones informativas;
 - Agilidad en la transmisión de información entre las áreas de la administración involucradas;

- Uso de nuevas tecnologías de actualización permanente, con mensajes exhaustivos, fidedignos y orientativos;
- d. Relación con los medios
 - Establecimiento de conferencias de prensa: las fechas y lugares asignados contribuirán a una buena organización y relación con los medios evitando lagunas informativas;
- e. Comunicación con la ciudadanía
 - Activar todos los mecanismos que se consideren oportunos y necesarios para informar de todos los acontecimientos que se sucedan, así como de los puntos de interés (hospitales, morgues y otros puntos habilitados para la atención de las víctimas). Si bien es recomendable la utilización de los sitios Web y las redes sociales, cabe recordar que otros medios tradicionales contribuirán a mantener la población informada cuando ésta carezca de recursos tecnológicos;
- f. Calendario de actividades
 - Tanto en lo que concierne a los medios de comunicación como a la propia ciudadanía. Este tipo de calendarios contribuyen a mejorar la calidad de las comunicaciones y a reducir los espacios de incertidumbre;
- g. Análisis y evaluación permanente
 - Esto permitirá ofrecer una información más certera de los acontecimientos en la medida que surjan nuevos datos;
- h. Fase post crisis
 - Reconocer el esfuerzo desarrollado;
 - Depurar responsabilidades;
 - Evaluar la imagen de la marca después de la crisis;
 - Efectuar un autoanálisis de la crisis y establecer responsabilidades;
 - Retroalimentar el dispositivo anti crisis de la compañía;

Consideramos pues que todas las fases señaladas en este modelo deberían servir como directrices que contribuyeran a gestionar

profesionalmente la crisis de marca de destino. Y de esta manera evitar los errores más frecuentes de gestión de comunicación de crisis tales como: la elaboración de juicios precipitados, pasividad en el control de la situación, ocultación o manipulación de los hechos, desorganización o descoordinación, así como el favoritismo con algunos medios de comunicación. Cualquier de estas reacciones puede resultar fatal para la marca y su imagen.

v. Estudio de caso: las lecciones aprendidas del tsunami de 2004

El mundo entero está expuesto a desastres naturales, pero también es cierto que existen zonas más frágiles que otras y, desde luego, ningún rincón de la tierra está libre de sus efectos. En lo que respecta al área turística, objeto de estudio de este capítulo, si bien es una industria fuerte y resistente, estos casos dan muestra de que la vulnerabilidad de los destinos puede ser inmensurable. Los grandes retos a los que éstos se enfrentan, conforman un panorama a veces imprevisible, cuyas consecuencias, principalmente económicas, sociales y medioambientales, constituyen un verdadero desafío para la gestión de un destino.

Evidentemente ni las catástrofes naturales ni las pandemias son situaciones que la mano del hombre puede impedir, pero sí prevenir y gestionar para reducir el impacto en la zona afectada mitigando los efectos negativos en la imagen del lugar, y el consecuente impacto en sus ciudadanos y la economía del territorio.

Sin duda los casos más impactantes que sacudieron al sector turístico en los últimos años, motivados por catástrofes naturales o atentados terroristas, además de engrosar la lista de calamidades (UNWTO, 2012, pp. 1-2), dan cuenta de la vulnerabilidad de la vida humana frente a los desastres naturales, tal y como señaló el por entonces Secretario General de Naciones

Unidas (1997-2006) Kofi Annan⁶⁶ en referencia al tsunami de 2004 en el Océano Índico. Este lamentable episodio dejó un saldo superior a 270.000 víctimas mortales y sus daños materiales fueron cifrados en millones de dólares.

Cabe señalar que ésta fue una de las mayores tragedias naturales de las últimas décadas⁶⁷, y de no haber contado con la ayuda sin precedentes enviada a la zona, y con la movilización ingente de recursos humanos, económicos, técnicos y sanitarios, su recuperación frente a la catástrofe hubiera sido aún más dramática. En este sentido, el tsunami de 2004 sirve para evaluar cómo se gestionó su comunicación de crisis y cuáles fueron las lecciones aprendidas.

Para empezar, en cuanto al aspecto técnico, en el caso del tsunami del 2004, no existían instrumentos de monitoreo del nivel del mar en el Océano Índico. De acuerdo al informe elaborado por la Estrategia Internacional de Naciones Unidas para la Reducción de Desastres (UNISDR, por sus siglas en inglés), el tsunami afectó a tantas personas por la ausencia de un sistema de alerta temprana. La catástrofe se pudo haber prevenido de existir una planificación prudente del litoral, como la concienciación de la población en situaciones semejantes. Todo ello sumado a la falta de interacción entre las comunidades técnica y científica, las autoridades públicas y organizaciones no gubernamentales de las diferentes áreas afectadas (UNISDR, 2011, pp. 112-115).

⁶⁶ Partnerships for Building Resilience to Tsunamis. Disponible en: <http://www.unisdr.org/2006/ppew/tsunami/news-events/tsunami-brochure.pdf> (Fecha de consulta: 03-07-2012). El llamado internacional para colaborar en este desastre humanitario impulsado por organismos internacionales tales como: UNDP (*United Nations Development Programme*), UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*), UNESCO-IOC (*UNESCO - Intergovernmental Oceanographic Commission*), UNEP (*United Nations Environment Programme*), UNESCAP (*United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific*), UNU-EHS (*United Nations University-Institute for Environment and Human Security*) y la WMO (*World Meteorological Organization*), ONGs, sectores privados y estatales, mediante una campaña impulsada mayoritariamente a través a los medios de comunicación.

⁶⁷ Diez grandes catástrofes en la memoria. Disponible en: http://elpais.com/diario/2010/02/07/eps/1265527611_850215.html (Fecha de consulta: 03-07-2012)

En cuanto a la gestión de comunicación de crisis, la falta de coordinación entre las administraciones gubernamentales, y la falta de medios tecnológicos que agilizaran la información, tanto para asistir a los familiares de las víctimas como para asistir a los medios de comunicación, hicieron imposible una gestión profesional de la comunicación de crisis. Esto dejó huecos informativos provocando, con el consecuente impacto negativo en la marca de destino y su imagen.

Un año después de la catástrofe, la OMT publicó un informe de situación, el cual también enuncia las principales medidas a llevar a cabo que permiten gestionar profesionalmente la comunicación de crisis en el ámbito turístico. Este informe se plantea como un documento de referencia a futuro sobre comunicación de crisis, y ofrece un plan de acción que puede ayudar a otras zonas susceptibles de sufrir los efectos devastadores de una catástrofe como la de 2004 en el sudeste asiático (UNWTO, 2005).

En este sentido se plantea una comunicación de marketing global post crisis con el objetivo de recuperar la zona afectada, y sobre todo, crear confianza en el mercado para lograr el atractivo turístico que tuvo antes de la tragedia. De esta forma, se busca concienciar sobre la necesidad de establecer una comunicación efectiva a todo nivel: administraciones gubernamentales, operadores turísticos, agentes de viaje, medios de comunicación, así como el público en general. Aquí nuevamente denota la importancia de implicar a la ciudadanía en este tipo de acciones, porque de esta forma se ganará su confianza durante el proceso de recuperación de la zona.

Aunque la OMT habla objetivamente de las prioridades en el sector turístico de las zonas afectadas por la tragedia, lo cual es muy loable porque muchas de estas zonas viven del turismo, la prioridad máxima es la propia ciudadanía local. Por tanto, frente a las acciones que comprenden una gestión de marketing y la publicación de noticias que generen una imagen

positiva de la zona, debería garantizarse primero a la comunidad local su seguridad y bienestar.

De acuerdo al informe de la Cruz Roja y la Media Luna Roja elaborado en 2009, la lección más importante aprendida del tsunami de 2004 es que este tipo de tragedias deberían servir para hacer reformas y crear la cultura de la prevención, lo que contribuirá a garantizar la recuperación sostenible.

En tal sentido, las acciones de comunicación y marketing post crisis deben incluir medidas que contribuyan a mejorar la comunicación entre la comunidad técnica y científica, y entre las administraciones públicas y organizaciones no gubernamentales.

También puede decirse que la mejora en los sistemas y canales de comunicación contribuirá a prevenir y afrontar nuevas situaciones de crisis con mayor resiliencia.

Como resumen de todo lo expuesto en este capítulo puede afirmarse que el fenómeno de la “marca de destino” que surgió a partir de la necesidad de diferenciar un lugar en relación a sus destinos turísticos competidores desde el aspecto turístico, tuvo su mejor aliado en el *branding*. Por tanto, el aspecto visual que muchos destinos rentabilizaron para potenciar sus imágenes fuera de sus fronteras, en los años ochenta cuando las campañas de comunicación de marcas de destino turístico fueron desplegando colorido a través de sus logos en los principales medios de comunicación, se convirtió en lo que hoy se conoce como una verdadera profesionalización de la gestión de destino y su marca.

Asimismo, el crecimiento exponencial de la industria turística, tuvo un significativo impacto en la marca de destino, y también se observa una fuerte tendencia hacia la profesionalización de la gestión de destinos turísticos. La misma comenzó a ser considerada seriamente por muchas administraciones gubernamentales como un nuevo desafío. Este desafío no es sólo en

términos del impacto visual, sino que, representa muchas veces una fuente de ingresos económicos y de recursos para el desarrollo de una región.

El verdadero desafío para el siglo XXI tiene un camino muy importante aún por recorrer. Ese desafío es el del turismo sostenible, es decir, un nuevo tipo de turismo del que se espera que los recursos medioambientales sean optimizados y que se respete la autenticidad y diversidad de las comunidades locales. De igual manera, el turismo sostenible debe enfocar sus estrategias para asegurar actividades económicas que generen oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades locales, las cuales contribuyan a la reducción de la pobreza.

Estas pautas incidirán no sólo en el aspecto social, económico y medioambiental del destino, sino que tendrán una repercusión directa en la imagen y reputación de la marca de destino.

“...proteger y mejorar la marca país, es uno de los baluartes más importantes, es seguramente una de las primeras responsabilidades de los gobernantes del siglo XXI”

(Anholt, 2007, p. 45).

Capítulo III: La marca país

El objetivo de este capítulo es ofrecer un marco global desde una perspectiva teórico-práctica sobre las acciones llevadas a cabo por diferentes países para posicionarse estratégicamente como marca en el panorama mundial. Para ello se extraen los conceptos teóricos y prácticos provenientes de la comunicación y el marketing, y muy especialmente de la diplomacia pública. Ambas perspectivas denotan el alto grado de influencia tanto en el impacto en la imagen y reputación de los países, como en el posicionamiento internacional de su marca, así como la de sus productores y sus fabricantes.

Además de las perspectivas académicas anteriormente mencionadas, se tienen muy en cuenta el marco económico, social y medioambiental, con especial influencia en la marca país en términos de competitividad y sostenibilidad de una nación, según lo confirman los estudios llevados a cabo por consultoras privadas y del ámbito gubernamental.

Como se indicó en la metodología de investigación, llevar a cabo el estudio de la marca país es posible gracias al interés demostrado en investigaciones previas. Asimismo, a los resultados de dichas investigaciones se suman otras fuentes secundarias como estadísticas, informes, estudios en profundidad, investigaciones del ámbito público y privado. Dichas fuentes constatan que la marca país es un fenómeno de relevancia estratégica para cualquier gobierno que pretenda desarrollar una gestión eficaz de sus productos y servicios en los mercados internacionales de manera competitiva.

3.1. Primeras aproximaciones al estudio de la marca país

Los estudios sobre imagen y marca país se han convertido en un fenómeno mundial. Las propias administraciones gubernamentales son plenamente conscientes de la importancia que este hecho tiene en las economías de los países y el desarrollo de las regiones (Wanhill, 1999).

De acuerdo con Salomón (1993), las ciudades han pasado a ser un actor internacional cada vez más consistente y organizado. Como resultado de esto, las administraciones gubernamentales, desde su propio rol de gestión y administración, asumen cada vez mayores responsabilidades en el liderazgo del proceso de internacionalización de sus marcas bajo la estrategia de marca país.

Aunque este hecho no es tan reciente como pudiera suponerse (Olins, 2002, p. 8), sí es cierto que fue cobrando un notorio protagonismo en las últimas décadas. Así lo demuestra un estudio llevado a cabo por la Consultora FutureBrand⁶⁸ basándose en estadísticas de la OMT sobre la experiencia central de un país y sus componentes de comunicación.

A través de dicho estudio llegó a estimarse que un país tiene un promedio de 1.400.000 momentos de impacto de marca por día. Sin embargo, los resultados del estudio demuestran que un país apenas alcanza a emitir diariamente poco más de 800.000 *inputs*⁶⁹ comunicativos. Dicha cifra se traduce en la cantidad de oportunidades que una marca país tiene cada día para impactar en la audiencia dentro y fuera de sus fronteras.

“Ellos [los países] envían millones de mensajes cada día a través de acciones políticas, su cultura popular, los productos y servicios que ofrecen, el deporte, el arte y la arquitectura. Colectivamente, todos estos millones de mensajes representan una idea de todo lo que la nación es, cómo siente, qué quiere, en qué cree. Debería ser tarea de la administración gubernamental establecer el tono de estos mensajes y de esta forma crear un mensaje creíble, coherente y realista” (Olins, 2007, p. 169).

⁶⁸ Country Brand Index 2007. Disponible en: <http://www.futurebrand.com/think/reports-studies/cbi/2007/overview/>. (Fecha de consulta: 20-07-2012)

⁶⁹ Villafañe (1999, p. 30) utiliza el término *input* al considerarlo más genérico que la palabra “mensaje” ya que engloba una gran diversidad de manifestaciones corporativas, muchas de ellas no necesariamente comunicativas, concepto que se aplica en esta investigación con toda validez a las marcas territoriales.

Es destacable que los *inputs* comunicativos no sólo son el resultado de la publicidad que se haga expresamente sobre la marca país en los anuncios tradicionales, sino que cada vez que se menciona al país se genera dicho *input*. Un ejemplo de ello son los puntos de contacto que la marca genera a través de: la publicidad turística, la promoción de sus productos en ferias internacionales, e incluso, las propias líneas aéreas a través de las revistas de a bordo que ofrecen contenidos sobre el país de destino (personajes, cultura, ocio, eventos, etc.).

“Las ciudades, y en consecuencia los países que se convierten en promotores de estos acontecimientos, [ferias, exposiciones, eventos deportivos de trascendencia internacional], pueden difundir al máximo su identidad cultural y establecer una clara definición de su propia imagen y personalidad” (Bassat, 2009, pp. 193-194).

Cada punto de contacto resulta importante para generar buenas impresiones, empezando por sus infraestructuras (la red ferroviaria, los aeropuertos, la conectividad entre ciudades, el sistema de transporte desde y hacia la ciudad), el servicio de taxis, la hotelería, la potabilidad del agua, el cuidado del medio ambiente, el buen clima para hacer negocios. Todo ello contribuye al fortalecimiento de la marca país creando imagen fuera y dentro de su territorio.

La particularidad es que esos *inputs* tienen distinto origen y no todos son emitidos de forma intencional; éstos son, por ejemplo, el caso del propio paisaje o del patrimonio cultural, lo que conforma su realidad histórica. Aunque también son *inputs* los acontecimientos políticos y económicos, así como los avances tecnológicos y sus prácticas de sostenibilidad. Por tanto, se trata de utilizar y gestionar estos *inputs* de manera eficaz para que repercutan positivamente en las asociaciones que se hagan hacia la marca país.

Las marcas de los países son conocidas y reconocidas por las asociaciones derivadas de un conjunto de percepciones. Al igual que sucede con las marcas comerciales, dichas percepciones resultan de la experiencia personal, es decir, una experiencia única, individual propia de cada ser humano, y se trasladan en forma de recomendación hacia otros individuos (Costa, 2004, p. 111).

Este conjunto de percepciones, sumadas al posicionamiento global competitivo, conforman un binomio que permite gestionar profesionalmente la marca país, con el fin de alcanzar una reputación positiva en los mercados internacionales.

3.2. Concepto

El término marca país es una traducción del término anglosajón “*nation branding*” acuñado por Simon Anholt (1996), considerado uno de los mayores expertos de este nuevo enfoque estratégico de marcas territoriales. El autor define la marca país como la suma de las percepciones que la gente tiene sobre un país en función de sus seis áreas de competitividad nacional: las exportaciones, la gobernanza, el turismo, la inversión y la inmigración, el patrimonio cultural y su gente.

Transcurrida una década, el propio autor confiesa estar bastante arrepentido de haberle dado este nombre, ya que muchas veces causa confusión, principalmente entre los gobiernos que consideran esta práctica como una solución rápida para mejorar la imagen nacional. Por este motivo, rebautizó este campo de investigación como “Identidad Competitiva” por considerarlo de más amplio alcance, y se define como la síntesis de la gestión de marca junto con las acciones de diplomacia pública, comercio, inversiones, turismo y promoción de las exportaciones (Anholt, 2007, p. 3). La preferencia de Anholt (2010, pp. 9-11) por llamarlo Identidad Competitiva responde a que la marca país no es sólo una cuestión de comunicación,

logos y eslóganes, sino una cuestión de cambio de políticas orientadas hacia el posicionamiento de la imagen de una nación.

Cabe señalar que el término competitividad no es la primera vez que se utiliza en referencia a un país, sino que, ya había sido utilizado con bastante anterioridad por Porter (1990), cuya línea de investigación se centra en las tesis de Adam Smith (1776).

El concepto de marca país se utiliza con cierta ligereza y bastante ambigüedad. En muchas ocasiones, es más el uso que se le da como maquillaje institucional y no su verdadero valor y utilidad, es decir, la proyección y el posicionamiento competitivo y duradero de una nación más allá de sus fronteras. En oposición a esta idea, dicho concepto debería ser el soporte que englobe todas las políticas necesarias para lograr dicho posicionamiento, generando credibilidad y confianza en los mercados internacionales, fomentando el desarrollo y la sostenibilidad en su territorio.

Lo cierto es que a pesar del esfuerzo por querer rebautizar el nombre de este campo, el propio Anholt (2010) admite que el término marca país es utilizado de forma muy frecuente en la abundante literatura elaborada sobre este tema, incluso la que proviene de sus propias investigaciones. Esto hace que sea casi imposible eliminar el término marca país de los textos y discursos en esta materia.

A los efectos de esta investigación se utiliza el término de marca país como elemento estratégico de identidad, imagen y reputación, cuyos fines no son simplemente visuales sino que se centran en la identidad competitiva para su posicionamiento internacional.

3.3. Marca país: elemento estratégico de identidad, imagen y reputación nacional

Los países, al igual que las organizaciones, tienen una identidad como autoimagen y una identidad que nace como resultado de su propia realidad. En términos corporativos la identidad es el conjunto de valores y principios que los empleados y directivos asocian a la organización en la que trabajan, es decir, aquellos rasgos con que describen la actividad de la empresa, sus productos y los clientes a los que sirven (Fombrun, 1996, p. 36).

Las organizaciones, también cuentan con un aspecto visual, un nombre y un sistema gráfico (Fombrun, 1996, p. 279). No obstante, el concepto de identidad no queda reducido a un carácter simplemente visual, por el contrario, su ámbito posee una amplitud mucho más extensa en la que quedan inmersos los aspectos culturales, ambientales y de comportamiento (Mínguez, 2000, p. 4).

Al igual que las organizaciones y las marcas comerciales en general, la identidad nacional va más allá de sus banderas y escudos nacionales, los cuales son los símbolos patrios por antonomasia y forman parte de la heráldica moderna (Costa, 2004, p. 73), pero de ninguna forma están reñidos con la marca país. Los símbolos patrios están claramente asociados a la soberanía nacional, mientras que la marca país tiene un objeto de identificación nacional con el fin de posicionarse estratégicamente en el exterior de manera competitiva.

Como sucede en el caso de las empresas, corporaciones e instituciones, la identidad de un país no surge como resultado mágico de ninguna índole, sino que se conforma a través de los hechos históricos, su cultura y su proyecto.

“La identidad de un país no es una creación de la mera naturaleza. Son sus gentes, empresas y responsables políticos quienes la crean a lo largo del tiempo” (Cerviño, 2002, p. 145).

La cuestión relativa a las identidades nacionales es en sí misma un objeto de estudio de gran interés, pero dadas las restricciones de espacio en la presente investigación, se dedica sólo en este epígrafe una breve reseña a algunos conceptos en relación a la identidad nacional, a modo de prefacio del siguiente epígrafe: la identidad competitiva de las naciones.

Uno de los conceptos más recientes sobre identidad nacional es el que ofrece Guibernau (2009), desde una perspectiva multidimensional, en la que encuadra la naturaleza de este tipo de identidades, en naciones como España donde el debate identitario y soberanista ha cobrado aún más fuerza en los últimos años.

“La identidad nacional es un sentimiento colectivo asentado en la creencia de pertenecer a la misma nación y compartir muchos de los atributos que la hacen distinta de otras naciones. La identidad nacional es un fenómeno moderno de naturaleza fluida y dinámica. Así como la conciencia de formar una nación puede permanecer constante durante largos períodos de tiempo, los elementos sobre los que ese sentimiento se basa pueden variar” (Guibernau, 2009, p. 26).

Ese análisis multidimensional, en el que clasifica Guibernau (2009) a la identidad nacional, se estructura en cinco dimensiones: psicológica, cultural, histórica, territorial y política, todas ellas conformadas por un grupo humano que comparte características comunes en cada una de dichas dimensiones. Esta concepción no es asimilable sólo al caso de España; puede mencionarse el caso de Quebec o Escocia, como territorios que buscan su propio proyecto futuro a través de la autodeterminación.

Evidentemente, esto dificulta la gestión de una marca país en la que los valores nacionales no son compartidos; por el contrario, son rechazados abiertamente por muchas de estas comunidades que quieren proclamarse independientes y llevan sus propias estrategias de marcas. Incluso, muchas de ellas van más allá de ciertos límites institucionales, abriendo sus propias embajadas en el extranjero o constituyendo sus propias selecciones deportivas, aumentando así su propio gasto público, sin la más mínima intención de compartir una identidad nacional con el estado central.

En respuesta a ese tipo de acciones, el Gobierno de España ha aprobado el 14 de junio de 2013 el proyecto de ley de la Acción y del Servicio Exterior mediante la cual se busca el ordenamiento y coordinación de la labor de instituciones y administraciones en el extranjero, con el objetivo de una política "única". Después de varios intentos frustrados, esta es la primera ley de acción exterior de la democracia que ve la luz, cuyo texto fue encargado al Real Instituto Elcano. Esta norma persigue que la política de acción exterior sea única y no un sumatorio de actuaciones.

3.3.1. Identidad competitiva nacional

En opinión de Anholt (2007, p. 3), la identidad competitiva puede definirse como el término que describe la síntesis de la gestión de marca junto a la diplomacia pública, y todas aquellas actividades destinadas a fomentar el comercio, las inversiones el turismo y las exportaciones. De acuerdo a sus estimaciones, la identidad competitiva es el nuevo modelo para elevar la competitividad nacional en un mundo global.

Por todo ello, puede decirse que la identidad competitiva es mucho más que un simple diseño basado en estrategias de marketing y comunicación, las cuales surgen normalmente de las iniciativas de los gobiernos para construir una imagen ficticia, o bien, por pura legitimación de la propaganda del estado.

El punto fundamental en el que la Teoría de la identidad competitiva (Anholt, 2007) atribuye el éxito de una buena imagen y reputación de un país, es fruto de la coordinación de los seis elementos arriba mencionados. De esta forma, el desarrollo conjunto de una estrategia nacional, sumado al fomento de la innovación y el establecimiento de estándares que aseguren la calidad, pueden dar lugar a la consecución del gran objetivo que supone el posicionamiento de una identidad competitiva en el ámbito internacional.

Para Anholt (2010, pp. 1-8) existen una serie de factores críticos que necesitan ser tenidos en cuenta antes de empezar a trabajar sobre la identidad competitiva de un país:

1. La comunicación de marketing no puede hacer por sí sola el cambio de imagen de un país: debe existir sustancia detrás de la comunicación, para que sea creíble.
2. La marca país no puede por sí misma cambiar la imagen de una nación: de hecho, existen muchos factores que contribuyen a la creación de la imagen de un país y la forma en que la gente lo percibe, pero sin ningún lugar a dudas, el turismo es el más destacable.
3. No existe realmente control por parte de ninguno de los *stakeholders* sobre los factores que inciden en la reputación de un país. Esto suscita la necesidad de crear alianzas con diferentes sectores tales como la sociedad civil, agencias de exportación, organizaciones culturales y deportivas, etc.
4. Un país hereda la mayoría de sus principales activos: la gente, su cultura, su historia, etc. y es sobre la autenticidad y credibilidad de los mismos donde debe crearse su imagen.
5. Cambiar la imagen de un país por una mejor imagen requiere mucho tiempo, incluso años. Esto no es arte de magia, sino que conlleva una serie de acciones encaminadas a efectuar el cambio, y lo que resulta positivo es comunicar esta fase de cambio para atraer la atención de la gente.

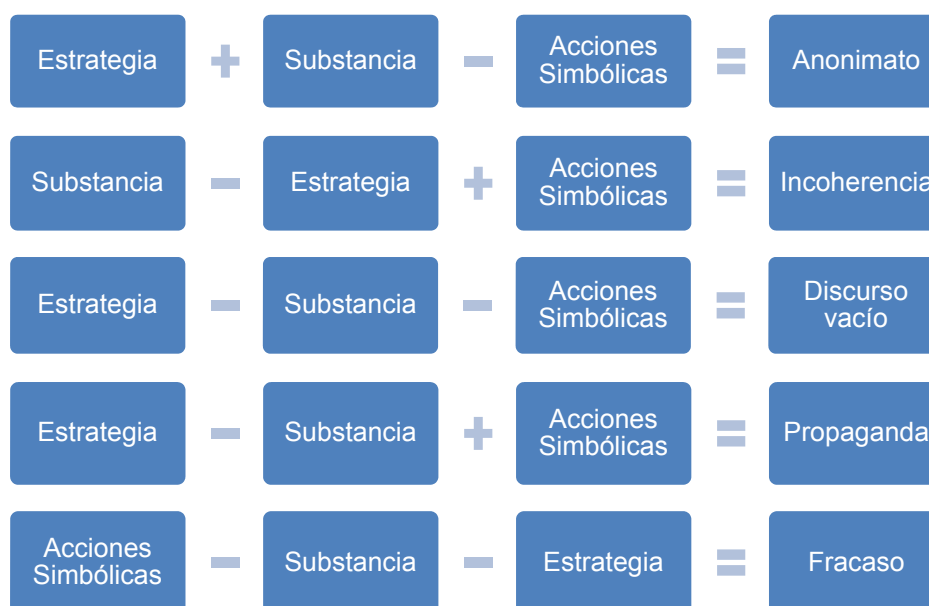
6. Las comunicaciones de marketing constituyen un instrumento contundente para transmitir la imagen de un país. De lo que se trata es de alinear todas las áreas que puedan contribuir a mejorar dicha imagen.

Siguiendo a Anholt (2010, p. 13), existen tres elementos esenciales en los que debe asentarse la construcción de la marca país: sustancia, estrategia y acciones simbólicas:

- Sustancia: consiste en la efectiva ejecución de la estrategia a través de un nuevo marco económico, legal, social, cultural y educacional: innovación real, estructuras, legislación, reformas, inversiones, instituciones y políticas vigentes para conseguir el progreso deseado.
- Estrategia: el planteamiento comienza por determinar la identidad de la nación y en qué situación se encuentra hoy, en cuanto a realidades y percepciones. Como parte de esa estrategia debe conocerse a dónde quiere llegar la nación y cómo llegar hasta ahí. Las principales dificultades que se encuentran durante el desarrollo de la estrategia pasan por dos puntos: la conciliación de necesidades y deseos de los *stakeholders* en una dirección única y, por otro lado, encontrar un objetivo estratégico que sea tanto inspirador como factible.
- Acciones simbólicas: constituyen todos aquellos aspectos de la sustancia que contienen un poder intrínseco comunicativo: entre los que puede citarse la innovación, infraestructuras, reformas, inversiones, instituciones y políticas que son especialmente destacables y memorables, las cuales revisten el relato emblemático de la propia estrategia anteriormente mencionada.

Anholt (2010, p. 13) sugiere que la combinación de dichos elementos permite elaborar cinco ecuaciones que posibilitan, en cierta medida, evaluar

el tipo de acción estratégica que está llevando a cabo un país para potenciar y proyectar su marca fuera de sus fronteras:



Combinación de los tres elementos esenciales que sustentan la comunicación de la marca país

Fuente: Elaboración propia a partir de Anholt (2010, pp. 15-17)

De estas fórmulas quedarían claros los resultados de una estrategia que tiene, cuanto menos, una repercusión negativa en la marca país. Por tanto, debería buscarse cuál es el modelo ideal que genere una repercusión positiva en el país, la de sus marcas y sus industrias, las cuales potencian, en definitiva, la marca país.

De esta forma, la marca país construida a partir de un modelo de identidad competitiva se ve altamente favorecida para atraer consumidores, inversión extranjera, capital intelectual, así como incrementar el valor de los productos y servicios asociados a la marca país por el impacto económico que representa para la industria nacional.

3.3.2. La marca país como elemento diferenciador en el mercado internacional

Convertir un país en una marca no es hacer una campaña turística, crear un logotipo, o someterlo a la varita mágica del *branding*, sino que resulta imperativo diseñar la acción exterior, reformar la práctica diplomática y atender a las nuevas fuentes de poder y competitividad global.

Esto tiene su razón de ser en que por detrás de la identidad, la marca de un país requiere una comprensión en profundidad de cómo funciona el país en su aspecto económico, social, medioambiental y cultural, así como otros asuntos que afectan al gobierno como relaciones internacionales, inversión exterior, presupuesto nacional.

Asimismo, un país necesita reconectar con su cultura, mirar a sus tradiciones, su lenguaje y la raíz que hace que el país sea como es. Luego se necesita reinterpretarlo de una forma moderna para adaptarse a los mercados internacionales donde ofrecer sus productos y servicios de manera competitiva. Dicho en otras palabras, hacer una marca de un país es construir el valor y las características percibidas de ese país, desterrando aquellas que perjudiquen y enaltecendo aquellas que la favorezcan.

3.4. El efecto “*made in*”

Quiérase o no, toda marca nacional connota de alguna manera un sentido de garantía, la cual genera confianza y fidelidad hacia los productos o servicios que pueda respaldar una marca nacional, ya sea en calidad o bien en seguridad.

Teniendo en cuenta los conceptos desarrollados por Costa (1987; 2004) sobre las funciones asociativas de las marcas comerciales y sobre sus

significados, puede decirse que la marca país también constituye un elemento diferenciador que además de marcar con el nombre del país los productos y servicios, les dota de significación. Y uno de esos significados es, precisamente, el de la diferenciación por el origen del producto (Aaker, J., 1994; Aaker, D., 1996). Estos factores tienen incidencia directa en el efecto “*made in*” y una fuerte repercusión en la marca país.

3.4.1. Antecedentes históricos en el ámbito de las transacciones comerciales

Atendiendo a la clasificación que Costa (1987) hace para las marcas comerciales, puede decirse que el efecto “*made in*” genera también el sentido de garantía, el cual se aplica al respaldo que ofrecen las marcas nacionales a los productos que se elaboran dentro de su territorio:

- Garantía de responsabilidad pública, entendiéndose por ésta, lo que toda marca supone como signo legítimo de representación de la empresa como ente “moral” y como “signatura”. Esto significa que en dicha garantía quedan comprometidos implícitamente todos sus productos actos y mensajes.
- Garantía de autenticidad: es decir, aquello que una marca ampara y significa en términos de propiedad intelectual, registros y patentes de marcas, creación original, exclusividad del fabricante.
- Garantía de constancia de la calidad: se refiere a aquello que la marca de un producto presupone en cuanto a su calidad, la cual si goza de la aceptación del público, será mantenida a través del tiempo y susceptible de ser transferida a otros productos del país.

Por tanto, las referencias al efecto “*made in*” resultan imprescindibles por las implicaciones que tienen las asociaciones y percepciones sobre el origen y procedencia⁷⁰ del producto y sus repercusiones sobre la marca país. El interés por el estudio sobre el efecto “país de origen”, así como “país de procedencia”, surgió en los años sesenta, cuando comenzaron a hacerse significativamente notorias las influencias de los consumidores hacia los productos dependiendo del país de origen (Schooler, 1965).

En virtud de la importancia de esta cuestión, la séptima ronda del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio⁷¹ (GATT, por sus siglas en inglés), definió el concepto “país de origen” como el lugar último, más sustancial, donde tiene lugar el proceso de transformación. Esto llevó a controversias, dado que se observó que en la industria automotriz o la industria tecnológica el ensamblado de coches o computadoras puede tener lugar en otro país distinto al que construye las piezas. Por este motivo, se llegó al acuerdo de incluir un porcentaje que indicase la cantidad de material elaborado en un determinado país.

En el primer capítulo de esta investigación se señalaba que en las marcas comerciales la actitud se forma en base a experiencias y asociaciones de marca que hace el individuo a partir de sus propias creencias

⁷⁰ Conviene distinguir los conceptos país de origen y país de procedencia: el término origen hace referencia al lugar donde las mercancías fueron producidas u obtenidas, mientras que el término procedencia se refiere al lugar donde las mercancías fueron exportadas (país de expedición). Por tanto, atendiendo a diferencia conceptual, origen y procedencia no son lo mismo. Sin embargo puede observarse que en muchos casos, país de origen y país de procedencia pueden coincidir, pero no necesariamente siempre tiene que ser así. De acuerdo a la información técnica sobre las normas de origen que ofrece la OMC: “*Las normas de origen son los criterios necesarios para determinar la procedencia nacional de un producto. Su importancia se explica porque los derechos y las restricciones aplicados a la importación pueden variar según el origen de los productos importados. Las prácticas de los gobiernos en materia de normas de origen pueden variar considerablemente. Si bien se reconoce universalmente el criterio de la transformación sustancial, algunos gobiernos aplican el criterio de la clasificación arancelaria, otros, el criterio del porcentaje ad valorem, y otros, incluso, el criterio de la operación de fabricación o elaboración. En un mundo en proceso de globalización es más importante aún lograr un cierto grado de armonización entre las prácticas adoptadas por los Miembros para aplicar tal prescripción.*”

⁷¹ El Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (General Agreement on Tariffs and Trade), comenzó sus actividades en 1948 y luego fue reemplazado por la Organización Mundial del Comercio (WTO, por sus siglas en inglés), establecida el 1º de enero de 1995 y creada por las negociaciones de la Ronda Uruguay (1986-94).

y experiencias (Rossiter y Percy, 1991, pp. 114-120). Este fenómeno también tiene lugar en el caso de la marca país, ya que la referencia a los atributos asociados tiene mucho que ver con las percepciones, es decir, cómo la adquisición de un producto varía de acuerdo a los preconceptos que tenemos sobre un determinado país, causando el denominado efecto *“made in”*.

“Si la imagen que tenemos de un país no es muy buena será más difícil que compremos o consumamos algún producto que provenga de él. Por lo general, una imagen negativa de un país afecta negativamente a todos sus productos y marcas” (Bassat, 2009, p. 186).

Por ejemplo, si pensamos en *“Made in Germany”* pensamos en productos fabricados en Alemania como productos fuertes, de la misma manera que asociamos Francia con la moda, Italia con el diseño, etc. Una clase de asociaciones que resultan hasta naturales por el posicionamiento que tienen los productos de determinados países en el mercado internacional, hecho que resulta de trascendental importancia en los estudios de marca país.

3.4.2. Importancia del respaldo del país de origen en la marca país

Por lo hasta ahora analizado en relación a la marca país y el efecto *“made in”*, puede decirse que la marca país cumple una doble función: la primera consiste en ser el sello-aval de los productos o servicios que ofrece el país en los mercados internacionales. La segunda función es la de generar el efecto “país de origen” y de esta forma promover los intereses económicos, comerciales y políticos del país en el extranjero.

“...la marca país es el conjunto de activos y pasivos vinculados a la imagen de un determinado país que incorporan o

disminuyen valor a los productos y servicios ofrecidos por las empresas de ese país” (Cerviño, 2002, p. 141).

Aquellos países con reputación positiva y consolidada tienen el camino más allanado para emprender acciones comerciales, culturales y diplomáticas en el exterior. Esto es debido a que la marca país va por delante abriendo puertas, creando confianza y respeto, alcanzando estándares de calidad, competencia e integridad en los mercados internacionales (Anholt, 2010, p. 4).

Entre los ejemplos más renombrados por su país de origen, el CBI 2008 reconoce tres tipos de marcas:

1. Marcas registradas de países o regiones: los indicadores geográficos o denominaciones de origen son derechos de propiedad intelectual otorgados a ciertos países o regiones. Esto implica que sólo el país o región poseedor de la licencia podrá producir aquel producto para el cual adquirió los derechos.
2. Marcas de productos específicos o focalizados: este tipo de marcas utiliza los logos oficiales para marcar aquellos productos fabricados por productores autóctonos. Si bien otros países pueden producir los mismos bienes, el hecho de llevar este tipo de marca oficial le permite a las empresas elevar la reputación de su país por la excelencia reconocida en esa industria en particular.
3. Productos respaldados por el país: se refiere a la utilización del nombre del país para dar respaldo a una marca o una categoría de productos. Su uso reside en el beneficio de la calidad que se transmite, lo que aumenta las percepciones positivas del producto, inspirando confianza en los consumidores y fortaleciendo la imagen del país.

Respaldo general de la marca país	Marcas registradas de países o regiones	Marcas de productos específicos	Productos con respaldo del país de origen
La tradicional etiqueta “ <i>Made in</i> ”	Champagne	Algodón egipcio	Carne argentina
“ <i>Malaysia truly Asia</i> ” (Malasia verdaderamente Asia)	Habanos	Jabón de Marsella	Perfumes franceses
“RJ – Brazil Trademark”	Porto	Ron venezolano	Relojes suizos

Productos con marca país

Fuente: Elaboración propia a partir del Country Brand Index (2008, pp. 32-33)

Por tanto, aquel etiquetado tradicional bajo la nomenclatura “*made in*” o “hecho en” cuyo marcaje indicaba la “procedencia”, y que ya se hacía en la Edad Media a modo de identificación y sello de identidad, mediante lo cual era posible verificar al productor y la calidad de sus productos (Costa, 2004, p. 54), hoy se ha convertido en un marcaje que tiene otras connotaciones.

Así lo demuestran estudios formales con base epistemológica llevados a cabo desde el ámbito académico (Thakor y Kohli; 1996; Min Han y Terpstra, 1988), los cuales evidencian la importancia que el país de origen supone para una marca. Estos estudios destacan que durante el proceso de adquisición de productos, también intervienen percepciones y asociaciones respecto a los productos y su país de origen que pueden condicionar la actitud y la posterior adquisición de los mismos.

“Un ejemplo de la importancia que se le atribuye al lugar de procedencia del producto lo podemos ver en el sector de la moda española: Massimo Dutti, Emidio Tucci, Milano, Vittorio y Lucchino... no son marcas italianas o anglosajonas, son marcas españolas que en su día creyeron que un nombre italiano

favorecería la percepción de sus prendas” (Bassat, 2009, p. 186).

Estas percepciones se definen como imagen de marca país, cuyo impacto puede observarse en el “efecto país de origen” o “*made in effect*” en su expresión anglosajona. De hecho, la marca país, al igual que las marcas corporativas, evoca valores, cualidades y emociones en la mente de los consumidores sobre los atributos del producto (Cerviño, 2002, p. 141).

Un ejemplo de este caso es el “*Australian Made*”, presentado en 1986 con el propósito de identificar productos de auténtico origen australiano. Más de 25 años después de aquel hito en la historia de la comercialización de productos, los consumidores reconocen la calidad de los mismos. El objetivo de “*Australian Made*” es dar valor a la compra, crear fuentes de trabajo, desarrollar oportunidades de capacitación y habilidades en determinadas tareas para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.



Cabe destacar que sólo los productos que alcanzan las estrictas normas de control y calidad aprobadas por el Gobierno Federal, reciben la etiqueta “*Australian Made*”⁷².

También es cierto que las marcas pueden beneficiarse o perjudicarse por el efecto “*made in*”. En otras palabras, aquellos países con identidades sólidas respaldan sus productos o servicios a nivel mundial, sin embargo,

⁷² “*Australian Made*”. Disponible en: <http://www.australianmade.com.au/logo/> (Fecha de consulta: 22-07-2012)

aquellos países con una imagen débil o neutra no suelen aportar un respaldo amplio ni fuerte a sus productos. Como ejemplo, pueden mencionarse dos extremos: productos fabricados en Taiwán y productos fabricados en Alemania.

Taiwán fue el bastión de los productos nacidos del plagio, de mala calidad y de dudosa vida útil. Estos factores hicieron que los productos “*made in Taiwan*” se ganaran a pulso la imagen de productos mal reputados, frente a los productos japoneses que gozan de la fama de ser de calidad y de larga duración. Además, el servicio post venta y los repuestos que ofrecen las marcas niponas forman parte de un ciclo de venta cuyo objetivo es hacer que el cliente vuelva a comprar. Esto, de alguna manera, motivó a las autoridades taiwanesas a llevar a cabo campañas como “*Very well made in Taiwan*” (Cerviño, 2002, p. 146).

Las acciones llevadas a cabo para mejorar la imagen de los productos fabricados en Taiwán hicieron posible que este país se posicione en el puesto 13 del Índice de Competitividad Mundial 2011-2012 (informe elaborado por el Foro Económico Mundial), posición que también ostentó en la edición anterior del mismo informe. Asimismo, Taiwán compite en el mercado de las tecnologías con marcas reputadas en el mercado internacional con marcas como Acer y HTC valoradas en 2011 por el Brand Finance® Global 500 en USD 2.982 millones y USD 2.970 millones, respectivamente.

Un caso muy similar al de Taiwán es el de Corea del Sur, que compite en el mercado con marcas como Samsung, Hyundai y Kia Motors. Estas marcas reflejan un cambio notorio en la estrategia de marcas del país asiático⁷³, las cuales no siguieron el patrón tradicional de las marcas coreanas. Al contrario, estas marcas buscaron el posicionamiento de sus productos en los mercados internacionales probablemente aprovechando el

⁷³ “*Brands and national identity: Do nations create brands? Or do brands create nations?*” Disponible en: <http://www.interbrand.com/en/news-room/press-releases/2010-8-27.aspx> (Fecha de consulta: 20-07-2012)

tirón mediático de los JJ.OO. de Seúl (1988), coincidiendo con los años del resurgir de las marcas comerciales a nivel mundial.

En el caso de Samsung, sus productos se comercializaron durante bastante tiempo en Estados Unidos a través de la cadena Walmart. Al no tener demasiado éxito a través de esta cadena de distribución, Samsung decidió buscar otros canales que le diesen el prestigio *premium* que la marca buscaba. Su batalla por el posicionamiento en la mente de los consumidores es hoy ampliamente reconocida, principalmente en el mercado de la telefonía móvil y tabletas asociadas a los grandes operadores de telecomunicación internacional.

Como parte de su estrategia, señala una reciente publicación de negocios⁷⁴, se eleva la importancia que Samsung otorga a la “gestión global” mediante la cual se ha expandido en mercados internacionales a través del concepto de las 3Ps: productos, procesos y empleados (*people*, en su expresión anglosajona).

Por su forma de gestión del capital humano y por promover el trabajo en equipo, al igual que la disposición de sus oficinas y los cursos de capacitación, pudiera decirse que el modelo global de gestión de Samsung se asemeja a los modelos de gestión japoneses. Aunque también es cierto que con algunos rasgos de los regímenes dictatoriales, como pueden resultar los mensajes de su director, Lee Kun Hee sobre su estilo y visión del negocio. Estos mensajes que se transmiten a diario por los altavoces dentro de las oficinas hasta podrían interpretarse como mensajes de adoctrinamiento.

Sin embargo, esto no fue óbice para que Samsung se haya convertido en una de las primeras marcas comerciales reputadas en el mundo, y que

⁷⁴ How Samsung Became the World's No. 1 Smartphone Maker. Disponible en: http://www.businessweek.com/articles/2013-03-28/how-samsung-became-the-worlds-no-dot-1-smartphone-maker#_r=1364729494062&id=twitter-widget-0&lang=en&screen_name=BW&show_count=false&show_screen_name=true&size=m
(Fecha de consulta: 31-03-2013)

ocupó en 2012 el puesto 50 en el ranking internacional de marcas del monitor BrandZ⁷⁵ (doce puestos más arriba que en el año anterior).

En el caso de las marcas Hyundai y Kia Motors es incuestionable que sus campañas publicitarias buscan asemejarse al estilo de otras marcas europeas en su batalla por ganar mercado, principalmente, a las marcas alemanas. A pesar de esos esfuerzos, al menos de momento, las dos automotrices coreanas, aunque están mejor posicionadas, siguen estando detrás de las marcas Audi y BMW.

3.4.3. Influencia del efecto “*made in*” en la percepción de los consumidores

Estos dos ejemplos –Taiwán y Alemania–, mencionados en los párrafos precedentes, representan aquellos casos donde la imagen país puede perjudicar o favorecer la imagen de sus productos. De hecho, muchas marcas utilizan la asociación de marca del país a modo de “fertilización cruzada”. En este sentido, es necesario tener en cuenta que el efecto “país de origen”, además de añadir credibilidad a la identidad de una marca, genera una personalidad fuerte. De esta manera, el producto no sólo se ve favorecido en cuanto a las señas de calidad, sino como elemento de diferenciación (Aaker, D., 1996, p. 179).

Dicha diferenciación es también objeto de una observación más profunda. Concretamente, es la que se refiere a la etiqueta “hecho en” (“*made in*”) y a la etiqueta “hecho por” (“*made by*”), resultando la segunda tan poderosa como la primera (Anholt, 2007, pp. 9-12). Esto significa que el consumidor otorga mayor credibilidad a la marca cuando el fabricante de productos cuenta con el respaldo del país de origen en un determinado

⁷⁵ BRANDZ™ Top 100. Estudio de las 100 marcas más valiosas del mundo en el 2012. Disponible en: www.millwardbrown.com/Libraries/Spain_Downloads/NotaPrensa_BrandZ_2012.sflb.ashx (Fecha de consulta: 12-03-2013)

sector, como puede ser el caso de los productos de ingeniería alemana fabricados por Siemens.

A este respecto, existen antecedentes, que datan del siglo XIX, que señalan que ser “producto alemán” era una ventaja comercial importante (Williams, 1986), y hoy en día el “*made in Germany*” es indiscutible en cuanto a maquinaria industrial y doméstica tanto en el sector de la automoción como en la tecnología de vanguardia en otros sectores, como el sector sanitario. A este respecto, marcas como Siemens, Bayer, BMW, Volkswagen, ABB, entre otras, aportan una valiosa cuota en la imagen y reputación de Alemania como país, tanto en tecnología como en el área de I+D+i.

Menos favorecidos salen los productos procedentes de China que cuentan con fama de ser baratos, masivos y que se encuentran por todos lados, a lo que se suma su baja calidad. En tal sentido, se ha puesto en marcha la campaña “*Made In China, Made With The World*” intentando posicionar la imagen de los productos chinos en el mundo para dejar de lado antiguos y recorridos clichés. Sin embargo, pensar que el spot publicitario emitido en CNN durante seis meses, pudiera cambiar la imagen de los productos chinos en el mundo es un tanto ingenuo, ya que el efecto país de origen no es algo que pueda cambiarse en seis meses, tal y como señala el Professor Liu Baocheng, Dean of International Business Ethics Center⁷⁶.

El efecto país de origen conlleva más que seis meses de trabajo porque no se trata de insertar productos en el mercado que ofrezcan mayores beneficios que los ya existentes, sino que se trata de crear una reputación alrededor de ellos que dé garantías al consumidor.

Pero de la misma forma que la imagen de sus productos puede favorecerse o perjudicarse, también se presenta el caso de que las propias

⁷⁶ What does China want to convey through “Made-in-China” TV ad. Disponible en: <http://english.cctv.com/program/chinatoday/20091202/101474.shtml> (Fecha de consulta: 07-07-2013)

marcas comerciales se ven afectadas por las estrategias políticas llevadas a cabo por las administraciones gubernamentales de sus países de origen. De hecho, existen estudios que corroboran los efectos sobre el “país de origen” y que demuestran una desviación entre la relación país de pertenencia u origen del producto (Aaker, J., 1994), desviación que podría atribuirse al sentimiento de orgullo o patriotismo (Han y Terpstra, 1988).

Es el caso de algunas marcas americanas que sufrieron el boicot en muchos países de Medio Oriente después de la invasión a Irak y Afganistán, surgiendo en respuesta productos como “Mecca-Cola”, un producto similar a la Coca-Cola, que quiso ser una verdadera demostración del sentimiento anti-americano⁷⁷.

De acuerdo a La Porte (2007) existen tres razones sobre las cuales se cimienta el sentimiento antiamericano actual:

“En el resentimiento causado por una actitud arrogante mantenida a lo largo del tiempo, en la falta de sensibilidad americana para valorar culturas diferentes y en la escasa credibilidad de su política exterior por responder principalmente a intereses de carácter doméstico” (La Porte, 2007, p. 38).

Este fenómeno volvió a impactar negativamente en las marcas americanas al despertar la ira en el mundo musulmán tras publicarse el video ofensivo contra Mahoma en septiembre de 2012, agitando los ánimos de la primavera árabe de principios de 2011, aunque esta vez con más adhesiones desde otros países musulmanes como Nigeria, Sudán, Bangladesh, Turkmenistán, Indonesia y Malasia, entre otros⁷⁸.

⁷⁷ “Think Muslim, drink Muslim, says new rival to Coke. French firm capitalizes on anti-US feeling to sell cola” Disponible en: <http://www.guardian.co.uk/media/2003/jan/08/marketingandpr.internationalnews> (Fecha de consulta: 21/03/2012).

⁷⁸ Liga Árabe quiere que se penalice en el mundo la blasfemia. Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/notas/871371.html> (Fecha de consulta: 20-09-2012).

En el mismo marco de estados antaño beligerantes, se han visto afectadas las marcas japonesas en China, tras la compra de las islas archipiélago de las Senkaku a un particular. Este hecho causó la irritabilidad de los ciudadanos chinos tras remover la herida de la guerra⁷⁹ desatando el peor brote de sentimiento anti-japonés registrado en China en décadas.

Consecuentemente, las manifestaciones y ataques violentos contra reputadas marcas japonesas no se hicieron esperar. Como era previsible, estos hechos tuvieron un gran impacto a nivel económico, dado que China es uno de los mayores compradores de productos japoneses de la región. Fue el caso de la multinacional nipona Toyota, cuyas ventas se redujeron casi a la mitad (49%). También las caídas en las ventas se registraron en el caso de Honda que bajaron un 41%, y las de Nissan un 35%. Pero sin duda las más damnificadas fueron Mitsubishi y Suzuki al descender sus ventas un 63% y un 42,5% respecto al año anterior⁸⁰. El impacto que sufrieron estas dos últimas marcas, probablemente sea atribuible a la diversificación que tienen estas empresas en otras líneas de productos, además de la automoción.

De esta forma, la percepción actúa como una fuerza de atracción hacia los consumidores, la cual influye en el momento de adquisición de la misma. Dichas precepciones se relacionan con los sentimientos de etnocentrismo y chovinismo, algo que la psicología refrenda al demostrar que los estereotipos, ya sean culturales o sociales, influyen en las percepciones y evaluaciones de los consumidores hacia determinados productos y su procedencia (LeClerc *et al.*, 1994).

Las líneas de investigación reseñadas en este epígrafe, hablan sobre los factores que inciden en el efecto país de origen, motivados

⁷⁹ Firmas japonesas cierran plantas China por violencia. Disponible en: <http://lta.reuters.com/article/businessNews/idLTASIE88G01720120917> (Fecha de consulta: 20-09-2012).

⁸⁰ Cae la venta de coches japoneses en China por la disputa de las islas Senkaku. Disponible en: <http://www.abc.es/20121010/internacional/abci-caen-ventas-coches-disputa-islas-senkaku-201210101108.html> (Fecha de consulta: 10/10/2012)

fundamentalmente por las percepciones y asociaciones respecto al origen, procedencia, y el fabricante del producto. Sin embargo, dado que la presente investigación también se centra en el aspecto económico y social de la marca país, merece ser tomada en cuenta la forma en que influyen estos factores en la actitud de los consumidores con conciencia socialmente responsable.

Dicha conciencia socialmente responsable es consecuencia de que el consumidor demanda cada vez más información a los fabricantes sobre la procedencia y origen de los productos. Asimismo, los cuestionamientos surgen sobre el cumplimiento de los estándares de RSC, tanto en la obtención de las materias primas, como en los procesos implicados en toda la cadena de producción. En este sentido, las marcas deberán tener en cuenta que el consumidor valorará, además de las ventajas competitivas del producto, que la marca fabrique bajo un código ético. De esta forma, se observa una evolución en el concepto de marca del sentido estético al sentido ético de la misma.

Consecuentemente, el efecto “*made in*” será determinante durante el proceso de adquisición de productos dependiendo del comportamiento de las marcas del país de origen, así como de las prácticas éticas puestas en marcha por el fabricante en toda la cadena de producción.

En suma, y dado que la marca es ante todo el vínculo emocional entre el productor y el consumidor, será por el propio interés del productor ofrecer, además de las ventajas competitivas del producto, una denotada gestión de transparencia y prácticas éticas en los negocios, las cuales también estarán ligadas a la calidad de la marca. De esta forma, aquellas marcas que aboguen por la transparencia y ejerzan la ciudadanía corporativa ganarán, a largo plazo, en reputación e imagen potenciando también las marcas de sus países.

3.5. Gestión estratégica de la marca país

En rigor, la marca es un activo que representa la suma total de las asociaciones que pueden influir sobre la preferencia, y por tanto requiere ser cuidadosamente administrada (Aaker, D., 1996, p. 24). Sin embargo, los cimientos que conforman la base sobre la que se construye una marca país tienen múltiples particularidades y, por tanto, se lo considera un proceso de construcción complejo.

Si bien es cierta la existencia de dicha variabilidad en los factores que potencian la marca país, también lo es el hecho de que aquellos países con estabilidad político-institucional generan una imagen positiva en los mercados internacionales. Seguidamente, el voto de respeto y confianza de la comunidad internacional es concedido a aquellas naciones cuyos modelos de gestión son capaces de integrar los factores ligados al ámbito económico. Los mismos deberían permitir alcanzar estándares de calidad y competitividad, y ser los conductores que eleven la calidad de vida de sus habitantes.

Dichos factores, asociados probablemente a la aptitud para hacer negocios, un sistema de valores legitimado por las instituciones y compartido por sus ciudadanos, así como la difusión del patrimonio cultural de la nación y fomento del turismo, deberían ser, en suma, los atributos que construyeran el estandarte que llevase a mejorar la calidad de vida de todos los habitantes de una nación.

3.5.1. Potencialidades y beneficios de la marca país

En el ámbito comercial quedó demostrado el poder que la marca confiere a un producto, y que lo convierte de simple *commodity* en un producto con identidad propia. Un comportamiento similar es también observable en la marca país, ya que en ambos casos la marca constituye un elemento de diferenciación entre otras marcas de su misma categoría.

Entre los principales beneficios de tener una marca país cabe mencionar su capacidad para generar una imagen y una identidad competitiva para una nación. Asimismo, a partir del análisis en profundidad de diferentes fuentes de investigación hasta ahora reseñadas, pueden argumentarse tres características principales de este tipo de marcas:

- Cumplen con la función de plataforma unificadora capaz de crear las redes necesarias que permiten integrar negocios entre el sector público y privado;
- Crean una comunicación única entre la sustancia, es decir, el “ser”, la percepción, y la realidad del país en el exterior;
- Potencian objetivos estratégicos a través de la política, la IED (Inversión Extranjera Directa), exportaciones y turismo, etc.

Por ello puede decirse que la marca país es importante porque agrega valor reputacional a sus productos y servicios. Además, la posiciona estratégicamente frente a otras marcas país, lo cual le permite competir con su propio sello de identidad en mercados internacionales.

Todo esto hace que la marca país se convierta en un fenómeno complejo. Dicha complejidad puede atribuirse, principalmente, a que la construcción de la marca país no responde sólo a una cuestión comunicativa, ni a logos ni eslóganes pegadizos, ni al *merchandising*. La construcción de marca país tiene sus cimientos en la implantación de políticas por parte de los gobiernos nacionales para participar en la comunidad global internacional y beneficiar a sus países y, en consecuencia a sus ciudadanos, a partir de las oportunidades que el mundo puede ofrecerles (Anholt, 2010, p. 7).

Otra de las particularidades de las marcas país, que las asemejan a las marcas comerciales, es que se han visto fortalecidas gracias a sus propias ventajas competitivas, construyendo sinergias para sumar potencialidades. Así, puede observarse el caso de las marcas que aglutinan y representan países y ciudades de todo un continente o una región e, incluso,

llega a darse el caso de países que no se encuentran geográficamente próximos.

3.5.2. Sinergias entre países para potenciar sus marcas

En lo que respecta a las sinergias de marcas de países, puede hablarse principalmente de tres tipos de grupos: marcas continentales, marcas regionales y, como se mencionó en el párrafo anterior, marcas de países que no se encuentran geográficamente cerca, pero cuentan con un elemento significativo común. Éste es el caso de las economías emergentes de los países que conforman el segmento BRICS, compuesto por Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica. A continuación se resumen algunos casos, en el orden enunciado en este párrafo.

i. Marcas país geográficamente próximas

Dentro de las marcas continentales, puede citarse como ejemplo a Europa. En el aspecto comercial, con motivo de la unificación de mercados de países de la Unión Europea los productos con origen en estos países miembros comenzaron a etiquetarse con las siglas UE y luego CE.

En el aspecto turístico, organismos como la Comisión Europea de Viajes (ETC, por sus siglas en inglés) tiene como objetivo promover el mercado turístico Europeo fuera de sus fronteras. Iniciativas como *Visit Europe*⁸¹ promueven la marca de destino Europa, ofreciendo la variedad de recursos del viejo continente, entre los que destacan la arquitectura y el arte.

De esta forma, se busca posicionar a Europa como destino más accesible de lo que era, entre otras razones, porque las infraestructuras y el transporte aéreo y terrestre permiten unir ciudades de todo el continente, bajo una estrategia sinérgica, competitiva y de calidad. Es así como los elementos

⁸¹ "Visit Europe". Disponible en: www.visiteurope.com (Fecha de consulta: 12-07-2012).

iconográficos y de la marca de destino Europa aparecen en el portal *Visit Europe*, que permite identificar y distinguir a los países que la integran a través de una amplia gama de publicaciones promocionales.

Como ejemplo de marca regional, podría citarse el caso de la Marca Escandinavia⁸², a la que puede considerarse una supermarca, si se utiliza la terminología de Costa (2004, p, 157), que el autor utiliza para este tipo de marcas en el ámbito comercial. O también podría llamarse marca global, porque engloba a las marcas comerciales de los países de una región, en sentido institucional global.

Este modelo de alianza estratégica de marcas, por la asociación que surge de las mismas, tiene un efecto sinérgico capaz de acaparar todos los países de la región y a sus productos estrella: IKEA, Volvo, Nokia, H&M, etc. A su vez, sus marcas de producto tienen sus propias estrategias que sitúan a la región como una de las más desarrolladas del mundo.

ii. Marcas país geográficamente alejadas

Otro caso interesante es el de países alejados geográficamente, como los BRICS, o familia de Marcas País divergentes como las denomina el CBI en su edición 2011-2012, el cual está conformado por las cinco mayores economías emergentes del mundo (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica). Aunque son países geográficamente dispersos, los une el hecho de ser los países emergentes más potentes y más influyentes en el panorama internacional.

En este momento, el segmento BRICS constituye una fuerza económica, no en vano representa el 21% del PIB mundial y 45% de la fuerza

⁸² Country Brand Index 2010. Disponible en: http://www.futurebrand.com/wp-content/uploads/2010/11/CBI_BBC_2010_execsummary.pdf. (Fecha de consulta: 20-09-2012).

laboral. Su visible protagonismo durante la Cumbre del G-20 celebrada en junio de 2012 volvió a demostrarse durante la 5ª Cumbre de los BRICS. Esta cumbre tuvo lugar en Durban, Sudáfrica (26-27 de marzo de 2013), donde se acordó la creación de un banco común entre las cinco naciones que componen el grupo y al que aportarían 8.000 millones de Euros cada una de ellas.

La creación de este banco tiene dos objetivos: aumentar la cooperación entre los países emergentes movilizando recursos y fomentando la construcción de infraestructuras, y, por encima de esto, sacarse de encima la presión de las agencias de calificación, del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional, a quienes consideran que están controlados en exceso por EE.UU. y la UE.

Evidentemente, esto tendrá repercusiones en la economía mundial, desestabilizada por la pésima gestión de sus entidades financieras, principalmente las europeas. Sin embargo, las repercusiones pueden darse también dentro del grupo, visiblemente denotado por el poder y la solvencia económica de cada una de las naciones del segmento, las cuales se verán aún más fortalecidas y así lo podrían hacer valer anteponiendo sus intereses a los del resto de las naciones que componen el grupo.

iii. Marcas país con marcado sentido religioso

Lejana y utópica parece ser la Marca Islam, cuyo caso de estudio es tan interesante como complejo. Es interesante desde el punto de vista de la apertura que algunos países islámicos quieren tener hacia el mundo. La modernización en infraestructuras y complejos deportivos, turísticos y vacacionales, así como también la apertura hacia el comercio y la captura de capitales foráneos para inversión, ya comentados en esta investigación dan prueba de ello.

En 2010 el Instituto Oxford publicó el proyecto que se está llevando a cabo en la *Oxford University's Said Business School on issues of Islamic branding and marketing*⁸³. Su existencia responde a la importancia comercial que representa el mundo árabe, lo que ha llevado a muchas empresas a diseñar estrategias comerciales para penetrar en medio oriente y norte de África. Entre los principales factores se encuentra que a los musulmanes les gusta consumir, les gustan las marcas occidentales y las compran. Las marcas, principalmente las de lujo, se adaptan a estos mercados donde el consumo es alto. Bulgari, por ejemplo, ha diseñado *burkas* a todo lujo con cristales incrustados que le dan más glamur a la tradicional prenda de vestir de las mujeres musulmanas.

Ciudades como Abu Dhabi, Dubai o Catar han mostrado en los últimos 10 años una modernización hacia el mundo occidental. Las inversiones turísticas y de negocios como holdings financieros (bancos, aseguradoras, gestoras de riesgos, etc.) se han hecho un hueco en estas ciudades atraídas por unas condiciones de inversión irresistibles. Incluso los medios de comunicación tienen sus emisoras como es el caso de CNN o Bloomberg News que tienen sus oficinas en Media City, Dubai. Las líneas aéreas son otra muestra de la modernidad: servicio de alta gama, confort, lujosas salas de espera en los aeropuertos para traer con comodidad a sus viajeros frecuentes.

Pero, desafortunadamente, no todo el esplendor que muestran sus millonarias campañas publicitarias representa el fiel reflejo de la realidad. La percepción que se tiene de estos países aún mantiene reticentes a un gran número de personas que no pertenecen al mundo árabe, principalmente ciudadanos del mundo occidental que lo asocian con el terrorismo, la desigualdad entre hombres y mujeres y el acceso restringido a la educación.

⁸³ "Islamic Brands Ready for Take-Off". Disponible en: <http://oxfordislamicmarketing.sbsblogs.co.uk/op-eds/islamic-brands-ready-for-take-off/> (Fecha de consulta: 05-04-11)

Sobre este particular, cabe mencionar que en la última cita con el deporte olímpico en Londres 2012 se permitió, gracias a los esfuerzos diplomáticos y de las autoridades del Comité Olímpico Internacional, que muchas mujeres del mundo árabe pudieran participar en este evento como deportistas⁸⁴. El ejemplo más destacable fue el de la deportista abanderada de la delegación de Catar, ya que hasta ahora las leyes de ese país prohibían que una mujer fuera abanderada, hecho al que la propia protagonista de este acontecimiento, Bahiya al-Hamad, se refirió como un momento histórico⁸⁵.

En conclusión, se trate de una marca país individual o un segmento que agrupe varios países, el objetivo tiene que ser posicionar la marca de forma duradera y estratégica. Así, y dado que la fortaleza de la marca país viene asociada a la aptitud para hacer negocios y a la calidad de vida, un sistema de valores legitimado por las instituciones y compartido por sus ciudadanos, estas piezas, si se permite el término, deberían ser las que componen el engranaje de la marca país. Esta maquinaria, además de agregar valor reputacional a sus productos y servicios, debería ser el motor propulsor que contribuyera a mejorar la calidad vida de los habitantes de una nación.

3.5.3. Posicionamiento competitivo estratégico global de la marca país

El posicionamiento competitivo estratégico global de la marca país, al ser un enfoque mucho más amplio, integrador y cohesivo, permite abarcar un campo en el que pueden integrarse las actividades llevadas a cabo por un equipo multidisciplinar de gestión, más que una persona encargada de la estrategia creativa.

⁸⁴ "Saudi Arabia to let women compete in Olympics for first time". Disponible en: <http://edition.cnn.com/2012/06/25/sport/saudia-arabia-olympic-women/index.html?on.cnn=1> (Fecha de consulta: 30-08-2012).

⁸⁵ "London 2012 Olympics: Saudi Arabian women to compete". Disponible en: <http://www.bbc.co.uk/news/world-middle-east-18813543> (Fecha de consulta: 30-08-2012).

Olins (2009, p. 6) sostiene que los países deberían tener un director creativo encargado de velar por la imagen del país: su gestión reputacional, el turismo y la inversión extranjera directa. Sin embargo, la realidad muestra que más que un director creativo, debería ser un director estratégico de la marca país, encargado de dirigir el equipo que pondrá en marcha y dirigirá el programa marca país.

La necesidad de contar con un equipo multidisciplinar se fundamenta primeramente en que el aporte de distintas áreas contribuirá a la gestión de la marca desde el marketing y la comunicación. En segundo lugar, supondrá una ventaja en términos de productividad, rentabilidad y eficacia, especialmente en áreas tan importantes como la económica, social y medioambiental. Estas últimas, son pilares donde se asienta una marca país fuerte, cuya buena reputación le permitirá posicionarse en el mercado internacional de manera duradera.

El director a cargo del equipo que lidera el programa de marca país, es el responsable de la definición de la estrategia y, entre otras acciones, deberá llevar al cabo las siguientes:

- Gestionar el desarrollo de la marca país.
- Asegurar que la marca país se utiliza en forma correcta en todas y cada una de sus apariciones públicas.
- Asegurar que los objetivos de la marca país son claros y bien entendidos tanto por sus *stakeholders*, como por el público en general.
- Potenciar el uso de la marca país a través de los canales de comunicación que se consideren más apropiados para promocionarla y llegar a distintas audiencias.
- Gestionar las promociones y eventos que se lleven a cabo para promocionar la marca país, o allí donde ésta se encuentre presente.

- Monitorear el impacto de la marca país e identificar las necesidades de cambios. En el caso de que fuesen necesarios, deberá evaluarse si se necesitan cambios en la estrategia general, o un *rebranding* o bien refrescar la marca.

Entre las ventajas de trabajar de forma integrada destaca que, de esta manera, se evita la duplicidad en las acciones. Estas duplicidades se observan, principalmente, en marketing y comunicación. Asimismo, supondrá una ventaja en términos de productividad, rentabilidad y eficacia ofreciendo una imagen homogénea.

Todo ello pone a prueba la capacidad de liderazgo del director del programa marca país y su capacidad de reunir a todos los *stakeholders* que puedan contribuir a llevar a cabo el programa, y asegurarse de que dichos *stakeholders* forman parte desde el inicio del programa de desarrollo de la marca país.

Entre los principales *stakeholders* se encuentran: la comunidad de residentes, los centros de congresos, convenciones y exposiciones, las oficinas de representación cultural y científica, las oficinas de promoción turística, las agencias de promoción de inversión, las empresas e instituciones públicas, privadas y mixtas.



Gestión holística de *stakeholders*

Fuente: elaboración propia

El director del programa tiene un rol muy activo. De él dependen todas las acciones que se lleven a cabo para promocionar la marca país en el extranjero. Por tanto, el programa tiene que enmarcarse en la gestión transparente de la información y la comunicación permanente con sus *stakeholders*. De esta comunicación se espera un *feedback* del cual puedan obtenerse elementos que contribuyan a poner en marcha el programa, mejorarlo y ajustarlo en la medida que sea necesario.

A su vez, de los *stakeholders* se espera que sean capaces de ofrecer las percepciones que se tienen sobre la marca país en el exterior y su repercusión en la imagen del país. Esto dará también una pauta de las acciones que deberían llevarse a cabo para hacer del programa de marca país un programa eficaz y con resultados medibles que impacten positivamente en la reputación del país.

3.6. Diplomacia Pública y sus efectos en la comunicación de la marca país

Dedicar las siguientes páginas la corriente de la diplomacia pública se justifica por su importancia como instrumento de comunicación de vanguardia, particularmente en lo que a relaciones internacionales e intergubernamentales se refiere. La diplomacia pública es imprescindible para gestionar políticamente la actividad comercial de un país. Esto tiene un gran impacto en los resultados de acciones colaborativas e integradoras entre embajadas, representaciones culturales, comerciales y oficinas de turismo (Anholt, 2007, pp. 12-13).

Asimismo, persigue la creación de una comunidad de intereses con públicos extranjeros, como una nueva forma de desarrollar un poder blando (Nye, 1991), lo que permite a muchos estados participar en foros internacionales con el fin de captar inversión extranjera, atraer capital intelectual, así como incrementar el valor de los productos y servicios asociados a la marca país.

Prueba de su importancia es que en los últimos años la capacidad de la nueva diplomacia para influir en actores internacionales diferentes de los Estados ha acaparado el debate intelectual y científico, principalmente por el poder e influencia que ejerce la diplomacia del siglo XXI, centrado, precisamente, en la influencia y la persuasión diferenciando aquellas acciones basadas en la coacción o en el uso de la fuerza (Hernández, F., 2013).

3.6.1. Antecedentes históricos

Si bien es cierto que los conceptos de diplomacia pública (Gullion, 1965), poder blando (Nye, 1991) y marca país (Anholt, 1996) son conceptos relacionados, hay diferencias significativas entre ellos. Según Gregory (2013), la diplomacia pública es un instrumento utilizado por los Estados, las

asociaciones de Estados y algunos actores subestatales y no estatales para entender las culturas, actitudes y comportamientos, construir y gestionar relaciones, influir en el pensamiento y promover los intereses o valores propios. Mientras que la marca país es definida como la suma de las percepciones que la gente tiene sobre un país en función de sus seis áreas de competitividad nacional: las exportaciones, la gobernanza, el turismo, la inversión y la inmigración, el patrimonio cultural y su gente. (Anholt, 1996)

Un breve repaso por la historia permite fechar el término diplomacia pública hacia 1856, cuando un artículo del London Times⁸⁶ lo menciona por primera vez. Sin embargo, el término moderno de diplomacia pública, se le atribuye a Edmund Gullion (1965), decano de la *Fletcher School of Law and Diplomacy* (Escuela Fletcher de Derecho y Diplomacia) de la Universidad de Tufts, Medford, Massachusetts. La definición del término queda formulada en el discurso que ofreció Gullion al inaugurar el Edward E. Murrow Center of Public Diplomacy y que Cull sintetiza en el siguiente texto⁸⁷:

“La diplomacia pública trata sobre la influencia del comportamiento del público en la formación y ejecución de políticas exteriores. Abarca las dimensiones de las relaciones internacionales más allá de la diplomacia tradicional; el desarrollo, por parte de los gobiernos, de opiniones públicas en otros países; la interacción de grupos privados e intereses en un país con el otro; la notificación de asuntos exteriores y su impacto en las políticas; la conexión entre aquellos cuyo trabajo es la comunicación, tales como los diplomáticos y los corresponsales extranjeros; y el proceso de comunicaciones interculturales.”

⁸⁶ ‘The American president with a laudable desire,’ Times (London), 15 January 1856, p.6.

⁸⁷ Cull, N. J. ‘Public diplomacy’ before Gullion: *The evolution of a phrase*. USC Center on Public Diplomacy, Annenberg Center for Communication, University of Southern California. Los Ángeles. Disponible en: <http://uscpublicdiplomacy.com/pdfs/gullion.pdf>. (Fecha de consulta: 15-03-2012).

Ya entrados los años setenta, este término fue adoptado formalmente por la Administración de los Estados Unidos utilizándolo en los programas llevados a cabo para influir sobre la opinión pública exterior, por entonces a cargo de la United States Information Agency (USIA). Hacia los años ochenta la USIA fue disuelta y posteriormente integrada en el Departamento de Estado norteamericano (Noya, 2007).

A partir de ese momento, surgieron una gran variedad de definiciones; es el caso de la definición que ofrece Tiedeman (2005), quien destaca que se deben privilegiar objetivos a largo plazo, tales como abrir diálogos constructivos sobre las políticas, cultura, creencias y valores de un país.

“...los esfuerzos deliberados del gobierno para comunicarse con públicos extranjeros en un intento de influir en sus actitudes y crear un clima más favorable donde gestionar asuntos internacionales” (Tiedeman, 2005, pp. 9-11).

Para Nye *“la diplomacia pública es la gestión del poder blando de un país”* (Nye, 1991). Esta idea sobre el poder blando que acuñó Nye (2003, pp. 30-31) no es otra que *“la capacidad de organizar la agenda política de forma que configure las preferencias de otros”*. A su entender es una forma de influencia puesta en práctica a través de la capacidad de atraer y actuar. En tanto que el poder duro procede de la fuerza militar y económica de un país, el poder blando reside en la capacidad de atraer y convencer más que de coaccionar, o sea en el atractivo de su cultura, sus ideales y su política (Nye, 2004).

Cabe destacar que si bien el término propaganda, según el propio Gullion, era más apropiado, también entendía que tenía demasiadas connotaciones negativas, por ello la preferencia por utilizar el término diplomacia pública y no el de propaganda (Cull, 2008, p. 2). Y en línea de aquellos que consideran a la propaganda como un término que induce a connotaciones negativas, se encuentra la opinión de Gregory (2013), quien

señala que la propaganda es un término que se originó con la creación de la Congregación para la Propagación de la Fe, en el seno de la Santa Sede, como medio para defender la doctrina de la Iglesia frente a la Reforma protestante del siglo XVI. Para el autor, el término “propaganda” no resulta útil, en gran parte por sus connotaciones negativas derivadas de su uso durante las guerras mundiales del siglo XX como modo de influencia en la opinión pública de las masas.

Si bien es cierto que, conceptualmente, hay razones que motivan a entender la diplomacia pública y la propaganda como términos análogos, o que por su forma de accionar pudieran considerarse las dos caras de una misma moneda, es posible encontrar diferencias entre ellas.

Desde el plano comunicativo, puede observarse que ambas –la diplomacia pública y la propaganda– recurren tanto al uso del discurso verbal como del no verbal, así como la combinación de ambos. Para las dos, mediante el lenguaje persuasivo y los símbolos basados en la emoción, la razón y las percepciones, permiten combinar en rigor el uso de la retórica.

Sin embargo, la diferencia fundamental entre propaganda y diplomacia pública se encuentra en la estrategia que emplean para alcanzar las audiencias. Si bien ambas tienen un carácter persuasivo, la diplomacia pública difiere de la propaganda en la forma de establecer el diálogo. Mientras que la diplomacia pública ejerce una doble vía de comunicación para la construcción y el mantenimiento de relaciones, tendentes a fomentar metas a largo y medio plazo, también supone un cierto grado de libertad en el momento de establecer las comunicaciones y el contenido de éstas entre los sujetos que intervienen.

Por el contrario, los estudios llevados a cabo después de la Guerra Fría sobre la propaganda, dieron como resultado que ésta utiliza estímulos para llegar al individuo a través de los medios de comunicación. Esto suponía que cada miembro de la sociedad de masas percibe los mensajes de manera

similar, atribuyendo de esta manera la capacidad de los medios de moldear la opinión pública, tal como señalan De Fleur y Ball-Rokeach (1991).

Precisamente, como consecuencia del final del monopolio estatal en el ámbito político territorial (Manfredi, 2011), aparece en escena la denominada paradiplomacia como el ejercicio directo y en diverso grado, de actividades en el extranjero por parte de los Estados federados (Soldatos, 1990).

Por su parte, la diplomacia pública basa su estrategia en la influencia, la misma que utiliza para generar valor agregado a la representación en el exterior, la negociación con inversores extranjeros y la comunicación con altos cargos internacionales y personalidades influyentes en la arena política y económica mundial. Todo ello permite constituir las funciones clásicas de la diplomacia pública, pero en un sentido de influencia más que de asuntos políticos entre estados, que es el mecanismo de la diplomacia tradicional. De esta forma, se buscan activar lazos con el exterior y cultivar relaciones internacionales con los organismos internacionales, creando de esta manera una atmósfera de conversación y entendimiento en beneficio de los intereses de una nación.

De acuerdo a Manfredi (2013), la diplomacia pública se caracteriza por tres elementos fundamentales: el interés en el beneficio mutuo, la cooperación y la transparencia, donde la difusión de las ideas con el objeto de atraer recursos y personas tiene que basarse en la confianza y el entendimiento. Estos elementos la distinguen de la propaganda, ya que ésta es coercitiva, es decir, se caracteriza por imponer los contenidos y no abre espacios para el diálogo y el cambio.

3.6.2. Alcance y ámbito de actuación

A partir del empeño por definir lo que es la diplomacia pública, se han evidenciado las diferencias entre ésta y la diplomacia tradicional:

“La diplomacia pública se diferencia de la diplomacia tradicional en que supone la interacción no sólo con los gobiernos, sino fundamentalmente con individuos y organizaciones no gubernamentales. Además, las actividades de diplomacia pública presentan frecuentemente diferentes puntos de vista representados por individuos particulares estadounidenses y organizaciones, además de los puntos de vista oficiales del gobierno” (Murrow, 1963, en Leonard et al., 2002, p. 1).

La definición de Murrow (1963) tiene su fundamento en la política norteamericana. Sin embargo, cuatro décadas más tarde, ante el resurgimiento del concepto de diplomacia pública, esta definición tuvo un nuevo enfoque desde un ámbito de actuación más amplio, es decir, situado en la escena internacional:

“... la diplomacia pública trata de construir relaciones a través de la comprensión de las necesidades de otros países, culturas y pueblos, la comunicación de nuestros puntos de vista, la corrección de las malas percepciones que pudieran existir, en busca de áreas donde pueda haber causas comunes entre las naciones” (Leonard et al., 2002, p. 8).

Para Mannheim (1994, p. 4) existen tres tipos de relaciones y contactos diplomáticos:

1. Gobierno-a-gobierno (*government-to-government* o G-t-G), que es la que lleva a cabo la diplomacia tradicional para el intercambio formal de comunicaciones entre los diferentes Estados.
2. Diplomático-a-diplomático (*diplomat-to-diplomat* o D-t-D), también llamada diplomacia personal, que se ocupa de analizar y regular las interacciones entre las personas que participan en las ruedas de contactos diplomáticos.

3. Diplomacia pública, a partir de la cual distinguen, a su vez, dos tipos:
 - Gente-a-gente (*people-to-people* o P-t-P): dentro de este tipo de relaciones el propio Mannheim contempla los intercambios culturales y educativos, como el Programa Fulbright.
 - Gobierno-a-gente (*government-to-people* o G-t-P), lo que es puramente diplomacia pública, es decir, todas las actividades llevadas a cabo por el gobierno de una nación destinadas a influir sobre la opinión pública general o de las élites de otra nación con el fin de facilitar los objetivos de la política exterior.

Existe una jerarquía de impactos que la diplomacia pública puede lograr a través de sus acciones (Leonard *et al.*, 2002, pp. 9-10). La referencia a esta jerarquía es interesante por su estrecho vínculo con las acciones de los programas de marca país:

1. Aumentar la familiaridad de la gente con su país ofreciéndoles imágenes actualizadas y cambiando sus opiniones en el caso de que existan percepciones negativas hacia el país.
2. Aumentar el aprecio por su país generando en sus habitantes percepciones positivas a través de la gestión de la reputación y de la imagen como ventaja competitiva.
3. Hacer partícipe a sus ciudadanos de los proyectos que el país lleve a cabo en materia de educación, cultura, cooperación científica, alentándolos también a promover el país como destino turístico y académico.
4. Influir a compañías para que inviertan en el país y que éstas contribuyan al crecimiento del mismo, con el objetivo de mejorar la economía del país mediante el reconocimiento de la marca país como motor propulsor de la estrategia de internacionalización y comercio exterior.

Mediante estas acciones se busca el refuerzo de la identidad de una nación, la cual se proyecta hacia el exterior para consolidar la imagen de un país, la de sus productos y servicios. En opinión de Leonard *et al.*, (2002, p. 9), la diplomacia pública incrementa la notoriedad y el reconocimiento de un país y, por tanto, centran la actividad de la diplomacia pública en ámbitos más personales, aunque también diversos como: programas educativos, becas científicas, viajes de estudio y turismo. Todo este tipo de actividades, sin duda, incrementa la influencia en el público extranjero, y no se reduce ni se limita a un segmento únicamente relacionado con la política o el comercio exterior a gran escala. Por el contrario, este tipo de iniciativas tiene como meta influir en distintas audiencias y, de esta forma, aumentar la notoriedad y grado de reconocimiento de un país más allá de sus fronteras.

Para alcanzar estos objetivos la diplomacia pública tiene que trabajar sobre tres dimensiones (Leonard *et al.*, 2002, pp. 10-11), que pueden ser consideradas dentro de un marco temporal:

1. Corto plazo: comunicación en los asuntos del día, es decir, la alineación de la diplomacia tradicional con el ciclo de noticias.
2. Medio plazo: comunicación estratégica en lo referente a la gestión de las percepciones generales de un país.
3. Largo plazo: desarrollo de relaciones duraderas con las personas clave a través de becas, intercambios, de formación, seminarios, conferencias, y el acceso a los canales de los medios de comunicación.

Destaca Manfredi (2013) que la diplomacia pública es acción de gobierno, y por tanto quedan excluidas de esta categoría los programas desarrollados a título privado por organizaciones, empresas o individuos, los cuales, si bien son de creciente importancia en el ecosistema de comunicación internacional, no se rigen por los mismos principios.

El alcance de la diplomacia pública representa la vanguardia de lo que hasta ahora es concebido como las relaciones internacionales. Esto no significa que las relaciones diplomáticas tradicionales se vean opacadas ni reemplazadas por la diplomacia pública, sino que por su forma estratégica de actuar, esta última constituye un nuevo estilo, una nueva forma de desarrollar el poder, de anticipar y de participar en los escenarios políticos internacionales creando comunidades de intereses con distintos públicos extranjeros al máximo nivel de influencia.

Sin embargo, la trayectoria a futuro está aún por encontrar su fisonomía. Esto quizás se deba a que las relaciones son cada vez más dinámicas y, por tanto, de la agilidad y astucia de los profesionales de la comunicación, así como de las relaciones internacionales deba plantearse una transformación en la manera en que se establezcan las comunicaciones con otros estados nacionales y organismos gubernamentales. Evidentemente, esto representa un desafío para ellos a la hora de persuadir a los mandatarios y gobernantes sobre la necesidad de establecer una nueva forma de comunicación, basada en las relaciones en redes de comunicación, el diálogo y la confianza con el objetivo de establecer un beneficio mutuo entre naciones.

3.6.3. Principios

La diplomacia pública tiene como principio contribuir a mejorar imagen de un país y a partir de ahí, potenciar su marca a través de la gestión política de la actividad comercial de una nación; su labor se encuentra integrada en embajadas, representaciones culturales, comerciales y oficinas de turismo (Anholt, 2007, pp. 12-13).

En los últimos años, el mundo está viviendo un cambio vertiginoso atribuible, en gran parte, al nuevo orden mundial establecido, que algunos

autores fechan a partir de los atentados del 11 de septiembre⁸⁸. De hecho, resultan numerosos los debates sobre el futuro de la diplomacia pública y los medios internacionales (Noya, 2006, p. 12; Leonard *et al.*, 2002, pp. 32-37). Esto se observa principalmente en la diplomacia pública norteamericana frente a la nueva realidad internacional.

“La respuesta se articuló a través de dos decisiones principales: la reforma de la política de seguridad de los Estados Unidos denominada ‘guerra contra el terror’ para hacer frente al enemigo con una acción defensiva y el impulso de la diplomacia pública (‘guerra de ideas’), como estrategia para minar las actitudes antiamericanas de los países árabes y fomentar una imagen positiva de los EEUU ante la opinión pública internacional” (La Porte, 2007, p. 39).

El acceso a la tecnología por parte de las audiencias, sumado a la creciente proliferación de las redes sociales, convirtió a éstas en activos participantes y denunciadores de una realidad social, cuyas consecuencias son poco menos que impredecibles.

“... los gobiernos ya no pueden controlar tan fácilmente la información como en la Guerra Fría. Y, por lo tanto, la diplomacia pública debe basarse en la coherencia entre la imagen que se trata de dar y las políticas que se llevan a la práctica” (Noya, 2006, p. 20).

Los movimientos sociales, a su vez, están gestando una nueva generación que, lejos de la pasividad, han conformado una opinión pública a la cual es más difícil ocultar información, a quienes ya no pueden controlar o manipular tan fácilmente.

⁸⁸ “The day the world changed”. Disponible en: <http://www.economist.com/node/780341> (Fecha: 10-07-2012).

En este sentido, se habla de la necesidad de establecer una nueva diplomacia pública basada, fundamentalmente, en la coherencia entre la imagen que se trata de proyectar hacia el exterior y las políticas públicas y privadas que se llevan a la práctica. Por tanto, la única estrategia válida es construir y alimentar relaciones de confianza mutua y reciprocidad, tanto en el ámbito público, sector donde se afirmaba la diplomacia tradicional, como en el privado, donde las embajadas tienen un rol preponderante para establecer relaciones no sólo políticas, sino comerciales, educativas y sociales. Esto supone una revolución en los asuntos diplomáticos (Leonard *et al.*, 2002, p. 8) que hoy se conoce como “nueva diplomacia pública” (Noya, 2006, p. 20) o “diplomacia pública moderna” (Anholt, 2007, p. 13).

Al ser la diplomacia pública una “gestión de redes” (Hocking, 2006), las embajadas se convierten en gestores de relaciones e intercambios entre estados, asociaciones y expertos, principalmente, cuando se trata de promover el desarrollo (Noya, 2006, p. 24; Anholt, 2007, pp. 12-13). Se trata de fomentar redes y asociaciones que puedan dar origen a una nueva forma de gestión que surge del trabajo cotidiano pero con miras a obtener resultados a medio y largo plazo.

Si el objetivo fundamental de la nueva diplomacia pública es la acción de las naciones avanzadas a través de la gestión del diálogo entre estados, el desafío para la nueva diplomacia pública del siglo XXI es generar contactos en países con menos recursos económicos y con menos influencia en la escena política internacional. De esta forma, la nueva diplomacia pública podría convertirse también en una diplomacia más inclusiva y más integradora, capaz de generar vínculos más sólidos que permitan consolidar un futuro más próspero para todas las naciones del mundo.

3.6.4. Objetivos estratégicos

Según Manfredi (2011), el objetivo de la diplomacia pública es el ejercicio de la influencia por parte de una entidad sobre un público extranjero.

“La diplomacia pública tiene como objetivo el ejercicio de la influencia por parte de una entidad sobre un público extranjero mediante el desarrollo de estrategias de comunicación que incluyen los programas educativos, informativos y entretenimiento. En caso de que sean instituciones públicas, la diplomacia pública complementa la acción exterior y, para que sea exitosa, debe ser coherente con las prácticas desarrolladas en la diplomacia convencional. En otros casos, tales como las organizaciones no gubernamentales o los individuos, la actividad diplomática se centra en la circulación de las ideas con el objeto de atraer recursos, personas o presionar en el diseño de las políticas públicas” (Manfredi, 2011, p. 211).

Analizando esta definición en todo su contexto, quizá pueda encontrarse la razón en que la “entidad”, como el autor la denomina, ejerce dicha influencia mediante el desarrollo de estrategias de comunicación. Entre dichas estrategias pueden encontrarse los programas educativos, informativos y de entretenimiento.

En este sentido, se observa que en esta definición se tienen en cuenta, en primer lugar a las instituciones públicas, donde la diplomacia pública complementa la acción exterior, la cual debe ser coherente con las prácticas llevadas a cabo por la diplomacia convencional para lograr con éxito sus objetivos. En segundo lugar, menciona a las organizaciones no gubernamentales y a aquellas personas cuya actividad diplomática se centra en la circulación de ideas, con el fin de atraer activos, recursos y gente, o bien utilizarlo como modo de presionar en el diseño de políticas públicas,

cuestión que se abordará en el epígrafe referente a la comunicación de la diplomacia pública.

Sin embargo, dado que la diplomacia pública atiende otros asuntos relacionados con el aspecto económico, cultural y político, las estrategias que emanan de ésta, deberían ser lideradas por la Presidencia de Gobierno, y no dejarlas bajo la responsabilidad de una cartera ministerial (Manfredi, 2011, p. 221).

No obstante, y sin querer relativizar esta idea ni quitarle su lógica, como se verá en el estudio de casos, las acciones de la diplomacia pública en algunos países son gestionadas por Departamentos de Asuntos Exteriores. Este es el caso de la Marca Suiza que está gestionada por el Departamento Federal de Asuntos Exteriores (FDFA, por sus siglas en inglés), cuyas cifras evidencian los resultados positivos obtenidos en todas fases del programa.

Este caso está más en línea con el planteamiento que Noya (2007) hace en relación al caso de la Marca España; señala la imperiosa necesidad de crear una agencia de coordinación entre el ICEX (Instituto de Comercio Exterior) y los Ministerios de Defensa, Economía y Presidencia, al estilo del *Public Diplomacy Board* del Reino Unido o su homólogo norteamericano, el *Advisory Commission on Public Diplomacy*.

En definitiva, un “superorganismo”, como lo llama Galindo (2010), a modo de agencia única cuyas funciones sean las de unificar criterios, determinar la estrategia, priorizar los destinos y generar economías de escala, algo que en el caso de la Marca España, aún no se ha materializado a pesar de haberse creado una comisión *ad hoc*: el Alto Comisionado de la Marca España. Esto muy probablemente se deba a que existen competencias y estrategias diferentes dentro del mismo país, las cuales en lugar de producir sinergias, producen incoherencias y desaprovechamiento de recursos.

3.6.5. La nueva diplomacia pública y su papel en la estrategia de marca país

La nueva diplomacia pública significa mucho más que la comunicación de las políticas gubernamentales y, en muchos casos, es hasta sinónimo de identidad competitiva. Esto se debe a que, actualmente, existe una mayor colaboración entre las embajadas y los distintos órganos de gobierno en el exterior encargados de promover el turismo, la cultura y el comercio con otros países (Anholt, 2007, p. 13).

“Sólo cuando la diplomacia pública se lleva a cabo en coordinación junto a los stakeholders nacionales, así como los principales responsables políticos, y todos ellos estén vinculados a la gestión de marca eficaz a través de una única estrategia a largo plazo nacional, el país tiene una verdadera posibilidad de influir en su propia imagen convirtiéndose así en una ventaja competitiva en lugar de un impedimento o un pasivo” (Anholt, 2007, pp. 14-15).

La nueva diplomacia necesita ir más allá de los mensajes estratégicos, es más, tiene que reflejarse en todas las actividades (Leonard *et al.*, 2002, p. 53). Es decir, orientar la estrategia hacia el compromiso con el resto del mundo para elevar el perfil y visibilidad de los países (Anholt, 2010, p. 7). Claro está que el enfoque que se da desde la diplomacia pública no es el mismo que el del marketing, pues tiene un trasfondo vinculado a asuntos exteriores o relaciones internacionales y no puramente comercial (Anholt, 2010, p. 10).

En este sentido, no se trata simplemente de emitir un mensaje a una audiencia determinada, sino de obtener un resultado a partir del mensaje emitido. Pero eso no es todo, debe también tenerse en cuenta el hecho de que los puntos de vista y las experiencias de las audiencias tienen más peso que el mensaje emitido (Leonard *et al.*, 2002, p. 47).

Esquemáticamente, los tres tipos de diplomacia podrían resumirse de la siguiente forma:

	Diplomacia tradicional	Diplomacia pública	Nueva diplomacia pública
Tipo de comunicación	Relaciones diplomáticas	Propaganda	Diálogo
Elementos de comunicación	Transmisión de información confidencial	Transmisión de información	Transmisión de valores
Influencia	Interviene sólo en la política exterior	Interviene al final de la política exterior	Interviene desde el principio como una herramienta de gestión de redes
Objetivo perseguido	Gestión geopolítica	<i>Statu quo</i> , estabilidad	Cambio
Ámbito	Macro	Macro	Micro
Tipo de organización	Jerarquía	Jerarquía	Redes (heterárquica)

Esquema comparativo de los tres tipos de diplomacia

Fuente: Elaboración propia a partir de Riordan (2004, p. 139)

En conclusión, la nueva diplomacia pública o “diplomacia de los hechos” como la llama Anholt (2010, p. 10), promueve las relaciones en red con el objetivo de establecer un beneficio mutuo entre naciones. El principal cimiento es la comunicación, el diálogo y la confianza, cuyas relaciones se cultivan en el día a día y los resultados pueden verse a largo plazo. Dichas relaciones deben estar consolidadas en estrechas relaciones duraderas y un compromiso serio, donde lo importante no es sólo hablar, sino también, escuchar.

Un apunte más antes de finalizar este tema es una breve referencia a la diplomacia pública de nicho. Este término fue acuñado a principios de los

años noventa, por Gareth Evans, el por entonces Ministro de Asuntos Exteriores de Australia. Este concepto implica dos ideas centrales:

- La especialización o concentración de recursos diplomáticos en zonas determinadas, y no sobre el conglomerado de asuntos mundiales.
- Una selección cuidadosa de mensajes y acciones de comunicación hacia una determinada audiencia.

Sin embargo, el enfoque de la diplomacia de nicho tiene que ir más allá de los mensajes estratégicos, de hecho tiene que reflejarse en acciones concretas (Leonard *et al.*, 2002, p. 53). De esta forma, incluso países que son territorialmente pequeños también han tenido la posibilidad de mostrarse como países con un papel importante en la escena internacional (Henrikson, 2006, p. 67).

El ejemplo más notorio fue el de Noruega por su papel fundamental en los Acuerdos de Oslo 1993, durante el proceso de pacificación entre Israel y Palestina. El país nórdico fue el escenario de la cumbre de paz entre el gobierno colombiano y las FARC (Fuerzas Revolucionarias de Colombia), proceso que se inició en ese país el 18 de octubre de 2012, y que desde el 15 de noviembre del mismo año fue retomado en Cuba en la séptima ronda de negociaciones, con la intención de poner fin a un conflicto que cumple casi medio siglo.

En cuanto a las particularidades de estos dos países que forman parte del acompañamiento de los respectivos procesos de paz, ambos son territorialmente pequeños, lo cual confirma nuevamente que el tamaño territorial de una nación no es óbice para que pueda tener un papel importante en la escena diplomática internacional. Aunque sí debería tenerse en cuenta de que, en lo que respecta a Cuba, el país está sumido en su propio conflicto interno por la lucha de las libertades individuales y la libertad de expresión, especialmente denunciado por los movimientos de disidentes.

Por tanto, este tipo de iniciativas deberían ser puestas en marcha en países donde, al menos, los derechos y las libertades humanas estuviesen garantizados.

Respecto a Noruega, país escandinavo de superficie territorial pequeña, que quedó bastante de lado después de la Guerra Fría y políticamente enclavado entre los países de la OTAN y el eje de la Unión Soviética, cuya lengua no está extendida fuera de sus fronteras, podría decirse que no cuenta con las mejores condiciones para ser una potencia mediadora del conflicto o “*broker* de paz”. Sin embargo, lo fue, y en gran parte gracias al trabajo realizado con ONGs y el compromiso directo asumido con la sociedad civil. (Henrikson, 2006, p. 70).

En opinión de Henrikson (2006), esto se debe a que tanto la administración gubernamental como la diplomacia noruega son expertas en el manejo de conexiones y relaciones con sus ciudadanos y diferentes organismos de la administración pública internacional. Argumento que ya había sido utilizado en 2002 por el propio Ministro de Relaciones Internacionales de Noruega, Jan Petersen, durante el proceso de paz en Oriente Medio.

3.6.6. Influencia de los nuevos movimientos sociales en la diplomacia pública

Es evidente que en el mundo tan globalizado que vivimos, las conexiones resultan una ventaja considerable, en definitiva, la diplomacia pública es una “gestión de redes” (Hocking, 2006), por tanto, para establecer contactos así como para obtener aliados que respalden acciones y acuerdos de gran magnitud y de trascendencia internacional.

“La globalización ha provocado cambios sustanciales en el ámbito internacional. La crisis del Estado tradicional y la emergencia de nuevos actores políticos han favorecido una

progresiva descentralización del poder. Estos nuevos actores son identificados, por el momento, con el término genérico de 'no estatales'. Las ONGs, centros o grupos de investigación, confesiones religiosas, asociaciones de la sociedad civil, corporaciones multinacionales... están adquiriendo una influencia creciente en las decisiones y legislaciones globales. Las actuales políticas de cooperación al desarrollo, la defensa de los derechos humanos, la legislación comercial internacional o la referente a la protección al medio ambiente han contado con una participación significativa por parte de Greenpeace, Apple, Google, Fundación Gates o los movimientos sociales generados a partir de la revolución social árabe (15-Mo#occupywallstreet)” (La Porte, 2013).

Crear y gestionar el círculo de contactos demanda tiempo, mantenerlos toma toda una vida y, sin embargo, pueden deteriorarse e incluso romperse de forma casi inmediata. Asimismo, dado que hoy en día la sociedad está cada vez más informada, ésta no puede quedar a un costado, ya que cualquier decisión que sea tomada por los gobernantes de una nación, tendrá un reclamo directo por parte de los ciudadanos, principalmente, aquellas decisiones susceptibles de controversia como pueden ser las intervenciones en conflictos armados.

Sin duda, la nueva diplomacia moderna se encuentra frente al gran desafío de trabajar en un escenario político y económico sin precedentes. Los gobiernos y sus administraciones públicas están llamados a generar el diálogo basado en la confianza y así proyectar una imagen positiva y creíble en el exterior.

“En la actualidad, el principal propósito de las visitas presidenciales a los países extranjeros es ponerse en contacto con altos directivos de empresas y con inversionistas potenciales. Ahora son las agencias de promoción de inversión,

más que los servicios diplomáticos, las encargas de planear los viajes” (Kotler et al. 2006, p. 55).

Los países que no generen dicha confianza pagarán las consecuencias tanto en el ámbito público internacional como en el sector privado, ahuyentando de esta manera potenciales acuerdos comerciales e inversiones. Es por ello la necesidad del cambio de los modelos hasta ahora implementados en materia de política exterior.

Las razones que me permiten argumentar esa idea es que estamos, sin duda, inmersos en un fenómeno social de intereses multidireccionales. Prueba de ello es que las economías emergentes más potentes como las del segmento BRICS, han demostrado que la distancia no es un obstáculo para llevar a cabo estrategias de cara a la nueva forma de gestión gubernamental del siglo XXI.

Qué tienen en común: ¿el idioma?, ¿la religión?, ¿sus orientaciones políticas? Nada de eso, sin embargo la forma de entender el mercado global, y el hecho de no querer estar bajo la presión de las agencias de calificación, ni del Banco Mundial ni del Fondo Monetario Internacional, a quienes consideran que están controlados por EE.UU. y la UE, les ha permitido crear una sinergia con objetivos claros de posicionamiento en los mercados internacionales, atrayendo capital foráneo y vendiendo sus productos y servicios alrededor del planeta con sus respectivas marcas país como buque insignia.

Un debate más a fondo podría abrirse desde las líneas académicas y profesionales, a partir de las cuales la nueva diplomacia pública, que además del el área de la comunicación, el derecho internacional, la economía a gran escala, la ciencia política, etc., debería tener en cuenta otros aspectos tan relevantes como son la sostenibilidad, el desarrollo, la competitividad y el progreso social de las naciones.

3.6.7. La comunicación de la diplomacia pública

En el capítulo anterior, se hizo expresa mención a que un país tiene un promedio de 1.400.000 momentos de impacto de marca por día, aunque alcanza a utilizar poco más de la mitad de esos *inputs*, los cuales podrían transformarse en oportunidades para la marca país, y de esta forma impactar en la audiencia dentro y fuera de sus fronteras.

Cada punto de contacto tiene una significativa importancia en todo lo que al país y su marca se refiere, fundamentalmente por las percepciones que genera sobre su imagen fuera y dentro de su territorio. Dado que esos *inputs* tienen distinto origen y no todos son emitidos de forma intencional, de su buena gestión depende que los mismos repercutan de manera eficaz, y así lograr asociaciones positivas respecto a la marca país.

Desde que el término diplomacia pública fuera acuñado por Gullion en 1965, se sucedieron innumerables acontecimientos, no sólo en el ámbito de la política exterior, sino también en el de la diplomacia y el actuar de sus profesionales. De la relación ejercida por la diplomacia tradicional de gobierno-a-gobierno, el planteamiento del siglo XX se transformó en la institucionalización de actividades en las que se buscaba influir de gobierno a persona, es decir, influir sobre las opiniones de los ciudadanos y los gobiernos de otros países. Mientras que el siglo XXI se augura como el siglo de las comunicaciones; razón que se le adjudica, entre otras cosas, por la omnipresencia de las redes sociales y los avances tecnológicos, que permiten una comunicación en red a toda hora desde cualquier parte del mundo.

Entre otros factores que influyen en este cambio se observaron la globalización de los mercados, y, con ella, la globalización de las comunicaciones, la difusión de las noticias a través de redes omnidireccionales, las cuales han cambiado de plano los esquemas tradicionales de comunicación y, sobre todo, la participación de un mercado

activismo social. Precisamente, este activismo social sin precedentes, desplegado en todo el mundo en franca oposición a las medidas gubernamentales aplastantes que perjudican seriamente a la sociedad, el medio ambiente y la economía de las naciones, es el que exige cambios fundamentales, tanto en el gobierno como en la diplomacia, principalmente en temas relativos a ética en los negocios y transparencia informativa.

Entre los cambios, también se exige una mejor comunicación basada en la colaboración y el intercambio de información, que ya las nuevas tecnologías son capaces de administrar en tiempo real a través de múltiples redes y plataformas globales de información. Desde esta perspectiva, puede decirse que el nuevo modelo de diplomacia pública es un nuevo modelo de gestión de comunicaciones entre diversos actores en múltiples niveles. Por tanto, también puede decirse que este modelo se encuentra más en sintonía con la generación del cambio, fundamentalmente en el marco de las relaciones diplomáticas y gubernamentales entre naciones, donde también puede observarse una significativa y creciente tendencia hacia la participación de actores sociales.

Sin embargo, en opinión de Gregory (2013), este modelo no está exento de limitaciones, en el sentido de que la intensidad y la omnipresencia de la competitividad política quedan reducidas al mínimo, y pone un énfasis desproporcionado en la política de colaboración. De igual manera, su idealismo normativo puede considerarse aspiracional, el cual no siempre encaja bien con una diplomacia en un contexto de conflictos intensos (a menudo con una excesiva carga emocional), generados por intereses controvertidos y precariedad de recursos, y de donde se desprenden fanatismos y nacionalismos ligados a una fuerte carga emocional, como fueron las revueltas de la primavera árabes que tuvieron lugar en 2011.

Si bien puede hablarse de una evolución en esta disciplina, a partir de toda la bibliografía analizada desde los años sesenta, fecha en que se considera el nacimiento del término moderno de diplomacia pública, incluso

en su nomenclatura, y que desde entonces tuvo diferentes nombres tales como “diplomacia multinivel”, “paradiplomacia”, “*celebrity diplomacy*”, aún deja en el aire la estructura necesaria que permita hablar de un *corpus* profesional, académico e investigador con bases firmes y sólidas (Manfredi, 2001). Esta idea quizás pueda atribuirse a que:

“...a pesar del significativo crecimiento de la diplomacia pública en el estudio de las relaciones internacionales contemporáneas, los académicos todavía no han alcanzado o promocionado la investigación teórica en este campo de manera suficiente”
(Gilboa, 2008, p. 73).

En opinión de Gregory (2013), este *corpus* académico sobre diplomacia pública, debería nutrirse de otras disciplinas, además de las que actualmente la nutren tales como los estudios de comunicación, las teorías sobre poder blando y marca país, así como los estudios de diplomacia, ciencias políticas y relaciones internacionales. En este aspecto cobran también especial relevancia las contribuciones provenientes del campo de la seguridad operacional e informática, debido al incremento exponencial de los ciberdelitos y ciberataques informáticos perpetuados en los últimos años.

Ante este escenario, probablemente nos estemos encontrando en el verdadero desafío de la nueva diplomacia pública para el siglo XXI. Es decir, la creación de un *corpus* profesional, académico e investigador con bases firmes (Manfredi 2001), aunque, la práctica de esta disciplina no sólo debería llevarse a cabo desde el ámbito político, sino que además debería ponerse énfasis desde el aspecto social y, de esta forma, atajar problemáticas de alto impacto en la sociedad actual. Entre estas problemáticas está la cuestión de los “ismos”, y las dos primeras en encabezar una lista que se está alargando año tras año, son el racismo y el terrorismo.

Precisamente, los brotes originados en el mundo responden a diversas cuestiones, pero en general, a los nacionalismos y a que, muchas veces, las

políticas gubernamentales no son capaces de absorber la demanda en cuestiones como el empleo y la seguridad, como es el caso de algunos países europeos donde los fanatismos se están engrandeciendo contra las minorías extranjeras más vulnerables como la inmigración no cualificada.

De esta forma, los estudios de comunicación política y de relaciones internacionales podrían contribuir a través de la diplomacia pública a gestionar este tipo de asuntos mediante acciones basadas en una interacción internacional e intercultural, lo que contribuiría a una mejora en la comprensión de los efectos de los movimientos sociales, las oleadas migratorias (mayoritariamente involuntarias) y la inclusión en la sociedad de sectores marginales. Estos últimos, no necesariamente de inmigrantes, pero sí de etnias o grupos marginales, quienes ofrecen ciertas reticencias a formar parte del sistema en el que habitan.

3.7. Evaluación de la marca país

A la importancia que se le adjudica al estudio de la marca país, así como los factores que la rodean, se le agrega el interés de conocer el puesto que ocupa en relación con otras marcas de este tipo. Al igual que las marcas comerciales, las marcas país cuentan con sus propios estudios de *benchmarking* y barómetros que permiten saber el estado de la marca en determinados mercados, su fortaleza, o el nivel de conocimiento que se tiene sobre las acciones que llevan a cabo las mismas para posicionarse en el mercado internacional.

En virtud de que actualmente existen dos estudios líderes a escala mundial, el presente epígrafe centra el análisis y las correspondientes críticas hacia esos dos modelos, teniendo en cuenta los diferentes parámetros que se utilizan para determinar el puesto asignado a este tipo de marcas.

3.7.1. Tipos de monitores

El primer modelo al que se hará referencia es el elaborado por Simon Anholt, y que hoy se conoce como el *Anholt-GfK Roper Nation Brands Index*TM. El segundo, es el *Country Brand Index*© de la agencia FutureBrand (McCann Worldgroup). Dichos estudios analizan y cuantifican los factores que determinan el ranking de la imagen y reputación de los países en base a percepciones.

Estos dos modelos son tenidos en cuenta para el diseño del modelo holístico de gestión de marca país, el cual se ofrece como propuesta de la presente investigación y que busca abrir nuevas líneas de investigación para el estudio de la marca país en el siglo XXI. Sin embargo, cabe adelantar que a diferencia de estos dos modelos, el paradigma holístico propuesto más que basarse en percepciones, es un paradigma que busca resultados a partir de datos estadísticos e informes de organismos internacionales y que de alguna manera permiten equilibrar las percepciones y la realidad.

i. The Anholt-GfK Roper Nation Brand Index

El estudio *Anholt-GfK Roper Nation Brands Index*⁸⁹ fue desarrollado por Simon Anholt, pionero en este campo de investigación de la marca país, el cual sienta sus bases en la medición de imagen y reputación de las naciones del mundo⁹⁰.

“La forma en que un país es percibido por la opinión pública internacional genera una diferencia fundamental sobre el éxito de sus negocios, su comercio y los esfuerzos por promover su industria turística, así como también su diplomacia y relaciones culturales con otros países” (Anholt, 2005).

⁸⁹ El estudio que desarrolló en 2005 Simon Anholt, originalmente surgió bajo el nombre de Anholt Nation Brand Index (NBI). Este estudio luego pasó a llamarse Anholt-GMI Nation Brands Index hasta 2007 y desde 2008 pasó a llamarse Anholt-GfK Roper Nation Brands Index.

⁹⁰ The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index. Disponible en: http://www.gfkamerica.com/practice_areas/roper_pam/placebranding/nbi/index.en.html (Fecha de consulta: 01-07-2012)

El *Anholt-GfK Roper Nation Brands Index* (NBI) es un sistema que sirve para medir y gestionar la reputación nacional en todo el mundo. Además, es una herramienta que ayuda a comprender, medir y construir una fuerte identidad nacional y de imagen para su propio gobierno, las organizaciones, regiones y empresas que representan al país (Anholt, 2007, pp. 59-62).

Su modelo, actualmente, se formaliza en un ranking de 50 países sirviéndose de un sistema de encuestas enviadas a cerca de 20.000 personas en 20 países. Mediante un cuestionario de más de 40 preguntas se recaba información sobre aspectos relacionados con turismo, ciudadanos, cultura, marcas, políticas gubernamentales e inversiones, que constituyen los vértices del hexágono, forma gráfica de representar su modelo basado en las percepciones de la imagen de los países en el exterior.



The Nation Brand Hexagon © 2000 Simon Anholt

Fuente: http://www.gfkamerica.com/practice_areas/roper_pam/nbi_index/index.en.html

(Fecha de consulta: 01-07-2012)

El propósito del NBI es ofrecer algunas de las herramientas esenciales y conocimientos necesarios para aumentar la reputación de un país, mediante las cuales sería posible:

- Aumentar las probabilidades de éxito de los productos y servicios del país;
- Crear interés en los inversores para conseguir inversiones tanto en la industria como en la ciencia y la investigación;
- Mejorar las habilidades de captación y retención de capital intelectual;
- Crear una atmosfera de credibilidad y confianza en tiempos de crisis;
- Desarrollar relaciones culturales productivas con otros países y sus gentes;
- Mejorar la capacidad para ser sede de grandes acontecimientos deportivos, culturales, medioambientales, económicos, políticos, etc.;
- Generar una imagen y un perfil positivo del país en los medios de comunicación internacionales;
- Establecer acuerdos, alianzas y colaboraciones más productivas con otros países.

En cuanto a la clasificación de las dimensiones, llama la atención que las áreas de inversión e inmigración hayan sido agrupadas en este modelo en una misma dimensión. La respuesta a esta decisión, según la propia página Web de la consultora, se refiere al poder que se refleja en la percepción de la gente si el país tiene una tasa alta de inversiones e inmigración. Aunque si bien ambas pueden responder a la cuestión económica, no son áreas que, necesariamente, puedan medirse por igual ni con las mismas herramientas.

Esto podría considerarse de forma positiva en un escenario donde la inmigración es bienvenida por su capacidad intelectual o por ser mano de obra cualificada. En un escenario inverso, cabría preguntarse si la mano de

obra que llega agolpada por la crisis en sus países de origen, lejos de ser vista como una potencialidad para la economía de un país, es considerada como mano de obra barata que merma las posibilidades de salida laboral a los ciudadanos locales.

En cuanto a la publicación de los datos de este informe, cabe mencionar que los datos que ofrece este modelo no son de libre acceso, sino que sólo está disponible para los gobiernos de los países que quieran comprarlo, según indica la propia consultora. Esto se torna en una desventaja importante ya que dificulta la posibilidad de hacer un análisis exhaustivo sobre su contenido, así como los indicadores y métodos mediante los cuales reúne la información.

Independientemente de esta dificultad, no puede dejarse de lado que este modelo sirvió para sentar las bases de investigación en el ámbito de la marca país, ya que otros modelos lo tuvieron en cuenta para diseñar sus líneas de investigación, como el CBI y mi propio modelo holístico que se presenta al final de este epígrafe.

ii. FutureBrand Country Brand Index

La empresa FutureBrand (McCann Worldgroup) ha dedicado un trabajo específico al análisis de la marca país desde el año 2005 bajo el nombre de Country Brand Index⁹¹ (CBI). Desde entonces, el *leit motiv* de ese índice es la demostración de la necesidad que tienen los países de ser vistos más que como simples “*commodities*”, como auténticas oportunidades para desarrollar eventos, centros de moda, centros comerciales, estudios académicos, inversión, empleo, voluntariado, etc.

⁹¹ Country Brand Index 2011. Disponible en: <http://www.futurebrand.com/think/reports-studies/cbi/2011/overview/> (Fecha de consulta: 01-07-2012)

Desde su primera edición en el año 2005, el CBI fue incorporando nuevas técnicas para mejorar la presentación de sus resultados. También cambio su forma de edición, es decir a partir de su edición de 2011-2012, el CBI edita sus informes desde la mitad de un año natural hasta la mitad del año en curso, por tanto aparecen dos años en su título aunque sigue siendo un informe anual. Asimismo, desde esa edición el CBI incluyó como fuente de información la técnica del *crowdsourcing*, es decir una contribución abierta y masiva, que posibilitó capturar debates en tiempo real entre expertos y terceras partes interesadas de todo el mundo a través de la comunidad co-creativa *on-line*.

En la edición 2012-2013, el CBI reúne las opiniones y percepciones sobre 118 naciones respecto a sus respectivas culturas, industrias, economías y políticas públicas. Su metodología de investigación se realiza a través de entrevistas, *insights* e información reunida en 18 países de los cinco continentes a 3.600 viajeros. Los participantes de las encuestas son, principalmente, pasajeros frecuentes de turismo y negocios, así como formadores de opinión.

Dicho estudio se complementa con reportajes a personalidades y expertos en esta materia a través de información recabada de manera cualitativa y cuantitativa, pero siempre basada en percepciones, tal y como señala el Director de FutureBrand para Sudamérica, Gustavo Konizczer en una entrevista televisiva⁹² realizada a un panel de expertos sobre la marca país. Como reconoce Konizczer, los encuestados no son expertos en economía y, por tanto, difícilmente puedan hacer un análisis multivariable de aquellos factores que inciden en la imagen y reputación de los países.

De esta forma, los resultados que el CBI obtiene a partir de los sondeos de opinión hacen que el ranking de países fluctúe de acuerdo a las

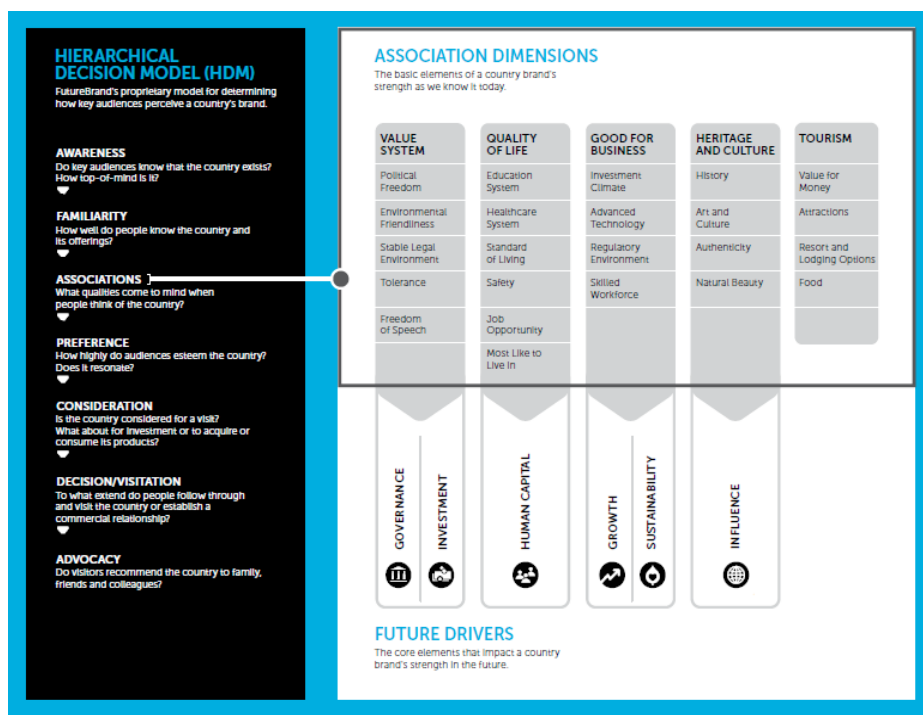
⁹² La hora de Maquiavelo: La imagen de Argentina en el exterior: buenas y malas noticias. Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=kGbZQABuXEA&feature=BF&list=QL&index=5> (Fecha de consulta: 21-07-2012).

percepciones que cada encuestado tenga sobre las dimensiones⁹³ definidas en este modelo: conocimiento, familiaridad, asociación, preferencia, consideración, decisión para visitar y recomendación.

Asimismo, el modelo contempla cinco dimensiones: turismo, patrimonio cultura, aptitud para hacer negocios (buenas condiciones y buen clima para hacer negocios), calidad de vida y sistema de valores arraigados en la sociedad. Dichas dimensiones resultan, básicamente, las mismas que utiliza el modelo anterior, aunque con una diferencia considerable que surge al separar la dimensión correspondiente al área de inversiones. Este modelo analiza esta variable dentro de la dimensión económica y de negocios, lo cual es más razonable que el planteo que hace el *Anholt-GfK Roper Nation Brands Index* (NBI).

En cuanto a la inmigración, si bien el CBI no hace referencia expresa a esta dimensión, puede advertirse que otras variables sí podrían vincularse a ésta. Es el caso de la dimensión correspondiente al sistema de valores, que contempla las variables tolerancia y libertad de expresión o la dimensión calidad de vida, que incluye las variables correspondientes al sistema educativo y oportunidades laborales, en las cuales la inmigración debería tener su espacio.

⁹³ El Modelo Jerárquico de Decisión (HDM, por sus siglas en inglés), es una marca registrada de que la consultora FutureBrand usa para facilitar una comprensión de la posición que una marca ocupa en las preferencias de determinadas audiencias. El objetivo del modelo determinar de qué modo las audiencias clave –incluyendo residentes, inversores, turistas y gobiernos extranjeros– se relacionan con una marca país desde el mero conocimiento hasta la total recomendación. Así mismo, este modelo brinda apreciaciones que ayudan a evaluar la situación de una marca país, así como también los desafíos fundamentales que necesitan abordarse para ser una marca sólida. (Country Brand Index 2011-2012).



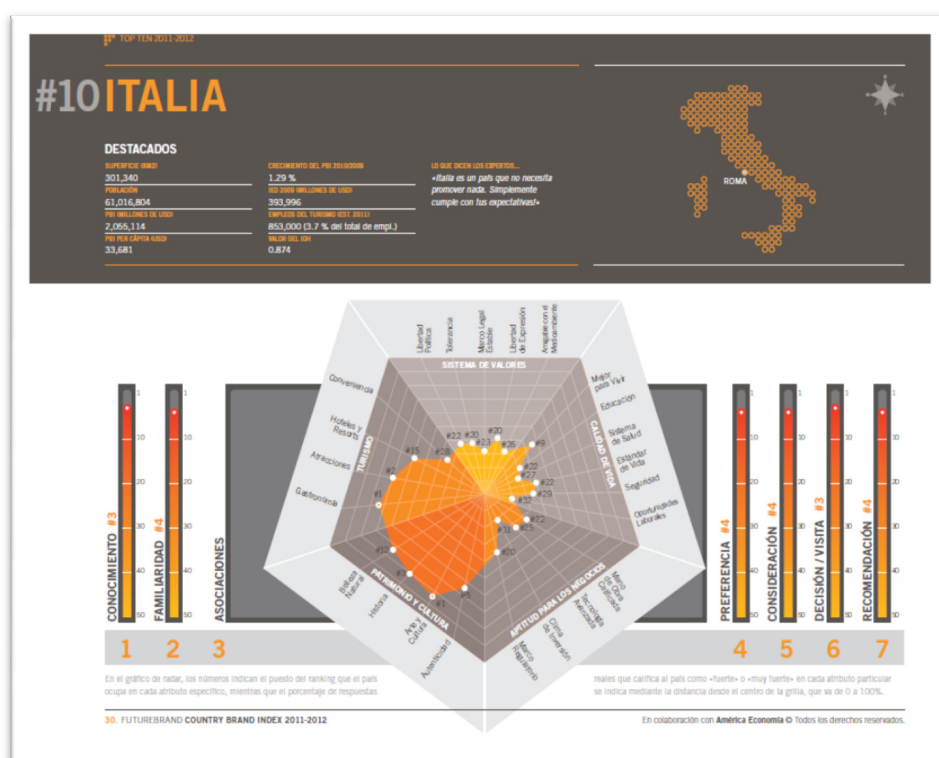
Modelo Jerárquico de las decisiones (HDM, por sus siglas en inglés).

Fuente: Country Brand Index 2012-2013

Sin embargo, la naturaleza perceptiva y asociativa de este monitor presenta algunas debilidades. Primeramente, resulta cuestionable el criterio de eficacia y el rigor de la evaluación para determinar el puesto de un país en el ranking, puesto que los encuestados no son expertos en esta materia y el método de medición se basa en percepciones y opiniones. En segundo lugar, no todos los países que aparecen en el ranking tienen una marca país definida, sino que en algunos casos, la estrategia se reduce a una marca de destino turístico. Al menos, es lo que puede deducirse de las estrategias que llevan algunos países como Argentina, tal y como señala Luis Rosales, uno de los impulsores del proyecto Marca Argentina. Rosales sostuvo durante la entrevista al panel de expertos anteriormente mencionada, que el proyecto Marca Argentina que fue concebido para ser la marca país nacional, quedó ceñido a un programa de marketing de destino turístico.

Igualmente criticable es la tendencia aparente a compensar los desequilibrios, es decir, la marca de un país se sitúa en un lugar más o menos favorable del ranking si una de las industrias, en general la turística, le

otorga una puntuación más alta. Por ello, más que considerarlo una desviación en el cálculo, debería ser considerado una ponderación desequilibrada. Si se tiene en cuenta el caso de Italia, que ocupa el décimo puesto del ranking del CBI 2011-2012, puede observarse que la industria turística fue la que favoreció su puntuación. Sin embargo, después de haber alcanzado su prima de riesgo cifras astronómicas en el mismo año, su puntuación en el ranking resulta, cuanto menos, cuestionable.



Top Ten CBI Ranking

Fuente: Country Brand Index 2011-2012

Por citar otro caso, puede mencionarse el caso de Alemania, país que escaló cuatro posiciones en el ranking del CBI 2012-2013 respecto al año anterior. Esta subida en el ranking también resulta bastante difícil de explicar, si se tiene en cuenta que los rescates ofrecidos por Alemania a los países de la UE, los cuales sufrieron el azote de la crisis económica y financiera desatada en 2008, son considerados, por muchos, especulativos. Las críticas contra Alemania, principalmente dentro de la UE, endurecieron el tono al ser cada vez más evidentes las condiciones que muchos consideran

draconianas, con el consecuente deterioro de la imagen y la de su canciller, al menos en el marco de los países afectados.

Existen otros resultados que pueden considerarse inconsistentes, no sólo en el tema económico, sino en el medioambiental. Es el caso de Noruega, país que ostenta en este informe el tercer puesto en el ranking de respeto al medio ambiente. Ser amigable con el medio ambiente no se reduce al sólo hecho de reciclar botellas de plástico, sino al hecho de establecer políticas para el cuidado y la conservación del medio ambiente. Es cuestionable que este país haya obtenido el tercer puesto, cuando no existen medidas que detengan la caza indiscriminada de ballenas que se permite en este país, lo que hace plantearse si este puesto se corresponde realmente a la realidad.

También podría mencionarse el caso de Suiza, que en términos de tolerancia se encuentra situada en el octavo puesto del ranking, lo que se contradice con muchas políticas inflexibles del país. Este fue caso de la prohibición de construir minaretes en las mezquitas construidas en el país helvético⁹⁴ que, de acuerdo a las autoridades suizas, incrementaría aún más la islamofobia registrada en los últimos años en ese país.

Otro ejemplo más cercano, relacionado con Suiza, es el vinculado a la transparencia y el secreto bancario, que beneficia al sistema económico y financiero suizo, pero que afecta a su imagen en el exterior, que ya fue cuestionada en reiteradas oportunidades. Dicho cuestionamiento fue planteado principalmente desde Estados Unidos, que había emprendido su propia batalla en los años noventa para poner a la vista las "cuentas dormidas" de las víctimas del Holocausto. Posteriormente, el posible encubrimiento de financiación para los atentados terroristas del 2001,

⁹⁴ Swiss voters back ban on minarets. Disponible en: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/8385069.stm> (Fecha de consulta: 23-07-2012)

recrudesció la persecución del secreto bancario⁹⁵, que en los últimos años, con el apoyo de otras naciones, tuvo su mayor acoso.

Otra perspectiva que ofrece el monitor es la que se refiere a las quince marcas país que, de acuerdo a sus previsiones, serán líderes en un futuro no muy lejano. Si bien existe un gran potencial económico y de desarrollo en los países que conforman ese listado, como es el caso de los Emiratos Árabes, Malasia y China, parecería ser hasta un tanto prematuro hablar de marcas líderes, si se tiene en cuenta la gran deuda social y de derechos humanos que se registra en dichos países. Es también el caso de Catar, por ejemplo, país al que la última edición del CBI muestra como un país en plena expansión económica, pero aún con desigualdades sociales.

Precisamente, para determinar cuáles son las marcas que liderarán el futuro, el CBI presenta un modelo innovador, que incorpora al modelo tradicional seis factores de impulso para el futuro, los cuales tendrán un impacto directo sobre la fortaleza de la marca país en el futuro. Estos factores son: gobernanza, inversiones, capital humano, crecimiento, sostenibilidad e influencia. Estos factores se incorporan a las dimensiones ya existentes del modelo anterior pero a través de ellos se podrán hacer proyecciones y estimaciones sobre el comportamiento de las marcas de los países (CBI 2012-2013, p. 41).

Ciertamente, el hecho de incorporar factores que permitan anticipar a los países escenarios futuros, resulta positivo, fundamentalmente, porque sería una forma de mostrar aquellos puntos donde cada marca país debería esforzarse para mejorar su rendimiento en el panorama competitivo internacional. No obstante, la información que se pudiera extraer de un monitor no debería responder o limitarse a mostrar qué puesto ocupa una marca país, sino también ofrecen un análisis sobre aquellas áreas en las que

⁹⁵ "Secreto bancario, entre el mito y la realidad". Disponible en: http://www.swissinfo.ch/spa/Especiales/El_secreto_bancario_en_la_tormenta/A_fondo/_Secreto_bancario_entre_el_mito_y_la_realidad.html?cid=820930 (Fecha de consulta: 15-07-2012).

un país debe reforzar sus estrategias y, de esta manera consolidar y posicionar su marca de manera firme y duradera.

En este sentido, pueden observarse dos debilidades sobre esta nueva versión del modelo: la primera es que el monitor no deja de ser un monitor basado en percepciones. La segunda es atribuible a la temporalidad, es decir, aquellos factores denominados factores de impulso del futuro, los cuales deberían ser considerados como los potenciadores del presente, más que del futuro. En definitiva, el objetivo de una marca país debería ser consolidarse como marca fuerte y ser capaz de perpetuarse en el tiempo.

Como ejemplo, podría citarse nuevamente el caso de Argentina, la cual aún vive de sus años gloriosos de la industrialización del país que se consolidaba como potencia económica mundial en la década de los cincuenta. Si bien es cierto que la imagen del país que hoy se proyecta hacia el exterior, es la de un país sumergido en una permanente crisis económica, inestabilidad política y social, no hay nada en contra de sus productos, su riqueza natural o su patrimonio histórico y cultural. Esto se debe en gran medida a que Argentina aún vive de lo que fue, tal y como señala el propio Konizczer. En su opinión, para bien o para mal la imagen de un país tiene un atraso de diez años, lo cual influye fuertemente en su reputación.

Si esto es así, cabría preguntarse si las marcas país que hoy tienen una mala imagen o reputación en el panorama internacional, tendrán ese efecto retroactivo en sus espaldas durante ese mismo período de tiempo, o si serán capaces de reducir el impacto por sí mismas en menos tiempo de manera resiliente.

Asimismo, hay que tener en cuenta que a corto plazo también existe una gran influencia de factores de peso que pueden deteriorar la imagen y reputación de las marcas país. Y esto no se reduce al plano de la imagen visual, sino que tiene mucho más que ver con el día a día de la marca y la creación de los puntos de contacto a los que se hizo referencia al principio de

este capítulo. Es decir, el impacto de la gestión gubernamental, sus políticas macroeconómicas y las relaciones que un país establezca con otros países, podrán reforzar su imagen o crear fricciones o rupturas debilitando la marca y, en consecuencia, la reputación de un país.

3.7.2. Mitos y realidades en la evaluación de la marca país a través de percepciones

En conclusión, por todo lo anteriormente expuesto sobre los monitores de marca país, y por la importancia y el interés que suscita para muchos gobiernos esta cuestión, puede decirse que plantear el estudio y análisis de las fortalezas y debilidades de la marca país desde el plano de las percepciones es susceptible de ser cuestionado desde la perspectiva percepción-realidad.

Sin embargo, aunque la diferencia entre las percepciones y la realidad en muchos casos es significativa, no deja de ser un buen indicador para que los países puedan trabajar sobre dichas diferencias, las cuales pueden presentarse hoy como debilidades, pero que en un futuro pueden convertirse en oportunidades. Por tanto, el trabajo de las marcas país debería atender a fortalecer aquellas áreas que gozan de buena percepción para posicionarse competitivamente en el futuro. Esto no quiere decir que otras áreas menos importantes deban ser dejadas de lado, por el contrario, debe trabajarse en ellas porque una marca país fuerte, es una marca que es competitiva en todas sus áreas.

En tal sentido, y como consecuencia de que la marca país no puede quedar reducida al plano visual ni al mundo de las percepciones, sin solidez y, probablemente, lleno de inconsistencias, esta investigación ofrece un análisis más a fondo sobre aquellos factores que influyen en la realidad de un país, desde el plano económico, social y medioambiental.

Por tanto, la presente investigación continúa a partir de este momento desde un sentido holístico, capaz de ofrecer una visión más amplia sobre las áreas que deberían tenerse en cuenta para conducir a la marca país en el camino de la sostenibilidad. La razón principal del desarrollo holístico subyace en la necesidad de integrar todas las estrategias que se llevan a cabo desde la administración pública, para posicionar internacionalmente los productos y servicios de manera competitiva. Dicho modelo surge como resultado del material bibliográfico analizado durante el transcurso de la presente investigación, así como del análisis de dos modelos de medición de imagen y reputación de los países en el exterior.

El análisis llevado a cabo en este capítulo también permitió ver una evolución de la marca país tanto desde el punto de vista conceptual (Anholt, 1996), como desde el punto vista estratégico. Y aunque este tema se tratará en detalle en el siguiente capítulo, cabe señalar que la evolución viene notoriamente marcada desde el punto de vista de la identidad. Es decir, la marca ya no es sólo una seña de identidad como sucede en el caso de las marcas comerciales, sino que se convierte en una identidad nacional competitiva.

Este hecho se debe a que en la marca país no sólo influyen los aspectos visuales o las acciones simbólicas como resultado de la legitimación de la propaganda del estado, pues para que la marca sea creíble debe existir una estrategia de posicionamiento de marca país coherente y realista y no una imagen ficticia. De ahí la necesidad de diseñar la acción exterior, reformar la práctica diplomática y atender a las nuevas fuentes de poder, haciendo del país una identidad competitiva global y de su marca un elemento de diferenciación en el mercado internacional.

“La identidad competitiva es el término que describe la síntesis de la gestión de marca junto a la diplomacia pública, y todas aquellas actividades destinadas a fomentar el comercio, las inversiones, el turismo y las exportaciones.

La identidad competitiva es el nuevo modelo para elevar la competitividad nacional en un mundo global, el cual ya está comenzando a pagar dividendos a ciertos países, ciudades y regiones, tanto ricos como pobres”

(Anholt, 2007, p. 3).

Capítulo IV: Hacia una gestión holística de la marca país

El objetivo de este capítulo es ofrecer una perspectiva holística de gestión de marca país. Dicha perspectiva, al ser más cohesiva e integradora supone *a priori* una ventaja en términos de productividad, rentabilidad y eficacia para la marca país. En tal sentido, el material analizado permite ofrecer argumentos que reflejan la necesidad de plantearse nuevas estrategias para el desarrollo de las relaciones intergubernamentales entre naciones con el fin de fortalecer el desempeño económico a través del comercio, el turismo y la atracción de inversión extranjera.

Dados los nuevos desafíos a los que se enfrentan las marcas país en el siglo XXI, propiciados fundamentalmente por el nuevo orden mundial y los retos de un mercado globalizado, a las dimensiones clásicas mediante las cuales se mide la marca país (turismo, inversión extranjera, patrimonio cultural y calidad de vida), consideramos necesario añadir cuatro áreas de gestión estratégica: la gobernanza y nueva gestión pública, la innovación, la competitividad y la internacionalización.

En esta línea, la gobernanza propiciaría la consecución de dos objetivos: el uso más eficiente de los recursos, así como un entorno de gestión más colaborativo en pos del bienestar de la ciudadanía. Mientras que la innovación sería el motor del cambio, pero a su vez, promotora del estado de bienestar y de prosperidad que debe primar en cualquier sistema económico.

Así mismo, se sugiere la inclusión de la competitividad como herramienta para elevar el nivel de prosperidad de una nación y el de su población, y así dotar a la marca país de un valor reputacional en los mercados internacionales basado en el crecimiento económico y de desarrollo social.

Por último, la internacionalización que tiene un doble efecto sobre la marca país: el primero es el relacionado con el efecto país de origen emanado de la venta de productos en el extranjero; y el segundo es el que implica un comportamiento ético de la marca en los mercados internacionales. Dado el contexto globalizado en el cual interactúan las marcas, la internacionalización incide directamente tanto en la imagen como en la marca país.

En tal sentido, consideramos que dichas áreas deberían pasar transversalmente por todas las industrias representativas de un país, y de esta manera la evaluación de la marca país se sustentaría en factores emergentes de su realidad económica social y medioambiental, más que en percepciones, tal como sugieren otros monitores analizados en esta investigación.

4.1. Modelo holístico: modelo clave para la comunicación del siglo XXI

El modelo holístico desarrollado por Smuts (1926), fue adoptado por diversas disciplinas académicas. La comunicación y el marketing no fueron una excepción al adoptarlo como un enfoque más completo, cohesivo e integrador (Kotler y Keller, 2007; Assael, 1999), lo cual supone una ventaja en términos de productividad, rentabilidad y eficacia.

Tampoco esta tendencia hacia un enfoque holístico es ajena a las estrategias de marca país. Si en el marketing se habla de que el enfoque holístico es un todo capaz de integrar las partes que pudieran sumar o componer las actividades de esta disciplina (Kotler y Keller, 2007), los expertos en marca país auguran el mismo futuro para los programas de posicionamiento estratégico de los países más allá de sus fronteras (Olins, 2002; Buncle, 2009; Anholt, 2010).

Este planteamiento es fruto del análisis realizado a lo largo de la presente investigación, infiriéndose que es la forma más coherente que pueda utilizarse para encontrar aquellos indicadores de fuerza que potencien la marca país. De hecho, una de las principales conclusiones que se extraen a partir del mencionado análisis es que la fortaleza de una marca país debería medirse por la competitividad de su industria, la gestión de sus recursos naturales y el bienestar de su población. Atendiendo a esa necesidad, presentamos un modelo holístico de gestión de marca país cuya premisa es que para ser una marca fuerte y sólida ésta debe apoyarse en todos sus puntos estratégicos: el económico, el social y el medioambiental.

4.1.1. Consideraciones previas

Antes de iniciar el análisis sobre las cuatro áreas de gestión estratégica enunciadas en la introducción de este epígrafe –gobernanza, innovación, competitividad e internacionalización– resulta necesario hacer una referencia a las líneas de investigación sobre la corriente holística de las marcas territoriales. Esto dará al lector un panorama sobre los fundamentos académicos que sirven como referencia epistemológica al modelo de gestión holístico propuesto en la presente investigación.

La corriente holística forma parte de una integración de todo aquello que conforma la promoción de una marca territorial, aunque con el fin de construir una identidad competitiva general y no exclusivamente ligada al turismo (Hunt, 1975; Echtner & Ritchie, 1991; Gallarza *et al.*, 2002; Buncle, 2009). De esta manera se incrementa la notoriedad y reconocimiento de todas las industrias de un país, región o ciudad.

Desde esta perspectiva la marca país no es un sustituto de la marca de destino ni viceversa sino que, por el contrario, no es excluyente la una de la otra, sino que pueden y deberían coexistir, en tanto y en cuanto sean coherentes en su discurso (Buncle, 2009, pp. 15-16).

Pero el modelo holístico que se ofrece como propuesta en la presente investigación es el que busca a través de una plataforma común potenciar las industrias de un país y sus marcas en los mercados internacionales, tanto en el ámbito público como el privado, fortaleciendo su posicionamiento en el contexto global.

Precisamente, en dicho contexto global es donde deben aprovecharse las oportunidades y ventajas del comercio internacional a través del posicionamiento de los productos y servicios, incluyendo su atractivo turístico y su patrimonio cultural, las inversiones extranjeras y las exportaciones, el deporte, la educación, etc. Paralelamente, debe buscarse generar confianza entre los inversores y el público extranjero, quienes forman sus opiniones en base a las percepciones, que como ya se señaló juegan un papel fundamental en el momento de adquisición de determinados productos o servicios.

En tal sentido, y dado que la marca país tiene como objetivo respaldar sus productos y servicios en el mercado internacional, resulta más interesante hacer una evaluación entre las percepciones y el comportamiento de la marca país en los mercados internacionales. Y a su vez, contrastar con datos concretos sobre los resultados obtenidos de la productividad de cada una de las industrias.

Esto ofrecería, en primer lugar, un informe más rico con resultados tangibles basados en cifras de producción y crecimiento y, por tanto, más completo, lo cual permitiría a la marca dos cosas: la primera tener datos concretos sobre los que hacer su autoevaluación y reforzar aquellos puntos débiles, o bien reorientar su estrategia. En segundo lugar, le permitiría llevar a cabo un análisis de percepción vs. realidad: “Cómo nos ven y cómo somos realmente”

De esta forma, la estrategia de marca país no quedaría sujeta a un modelo de simples acciones simbólicas, sino que por el contrario, debería ser

el buque insignia generador de valor que contribuyera al crecimiento económico y la competitividad del país. Contrariamente, la marca país lejos de tener un efecto cosmético, sería auténticamente generadora de valor reputacional en los mercados internacionales. Recordando a Olins (2004), la marca territorial tiene que basarse en una sustancia real y hechos tangibles, no en un efímero concepto de marketing:

“No puede ser conjurado de la nada: sino que tiene que extraerse de la realidad. Tiene que estar enfocada, ser reconocible, coherente y atractiva. Las marcas nacionales más exitosas no son simplemente inventadas, sino que se basan en un estado de ánimo, en la realidad actual en las que están inmersas para entonces promoverse. (...) Pero necesitan orientación para que puedan desarrollar todo su potencial” (Olins, 2004, p. 166).

En tal sentido, puede concluirse que la promoción de la marca país en sentido holístico debe basarse en hechos reales y debe tener en cuenta las percepciones que, en determinadas circunstancias, pueden favorecer a la marca país, pero también perjudicarla, como se observó en el citado ejemplo de Taiwán en el capítulo precedente. No debe olvidarse que una ciudad, país o territorio comunica permanentemente, a través de sus acciones políticas, expresiones culturales, productos, servicios, etc. Colectivamente, dichas acciones representan una idea de todo lo que conforma la esencia, es decir, el “ser” de una nación.

4.2. Gobernanza y nueva gestión pública: paradigma de una nueva relación entre gobierno y sociedad

Entre los nuevos retos que se presentan para la gestión de la marca país en un nuevo mercado global destacan por su relación directa con el área de negocios y la inversión, la gobernanza y la nueva gestión de las

administraciones públicas, a las cuales se las considera como tendencias de vanguardia en materia de administración pública y gubernamental (Aguilar, 2007).

Estos dos apartados forman parte del nuevo contexto nacional de muchas naciones que buscan posicionarse de manera competitiva en el mercado internacional, con el fin de promocionar sus productos y servicios bajo una estrategia global: la estrategia de marca país.

Esta tendencia hacia la gobernanza y la nueva gestión de las administraciones públicas se ha afianzado con más fuerza en las últimas décadas. Los motivos, en opinión de Aguilar (2007), se centran en que la sociedad mundial ha sido marcada e influida por una idea gerencial de la administración pública llamada nueva gestión pública. Esta nueva práctica tiene como objetivo cuestionar los supuestos y los resultados de la organización burocrática clásica del estado, y buscar un nuevo estilo de gobierno post gubernamental.

Este nuevo estilo de gobierno se conoce como gobernanza⁹⁶, el cual parte de la noción de que bajo las actuales condiciones nacionales y mundiales, no se puede gobernar más que de manera asociada. Esto significa que la dirección exitosa de la sociedad se sustenta más en actores sociales que en el propio gobierno. Esta nueva forma de gestión requiere más recursos que los que posee el gobierno, cruciales para lograr una administración competente y eficaz (Aguilar, 2007).

⁹⁶ Aunque el término gobernanza es traducido al español del inglés y el francés *governance* y *gouvernance*, respectivamente, también se encuentran otras traducciones en nuestra lengua como gobernabilidad y gobernancia. En esta investigación se opta por la utilización del término gobernanza, que además de ser defendido por Lázaro Carreter (2001), también se encuentra aceptado por el DRAE, que la define como el arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía.

4.2.1. Gobernanza y nueva gestión pública: repercusiones en la marca país

En el contexto de la marca país y la nueva diplomacia pública, el concepto de gobernanza es irrenunciable por dos motivos: el primero es el relacionado a la crisis de legitimación y la desconfianza suscitada por las instituciones políticas y la administración gubernamental. El segundo, es el de la participación de otros actores en la esfera gubernamental, hecho que sin duda se ha visto reflejado en múltiples ocasiones alrededor del mundo, ya no sólo por las demandas de las ONGs a los gobiernos, sino por la participación activa de los NMSs y la sociedad civil, quienes piden un proceso de regeneración democrática.

Respecto al primero, es un hecho que los gobiernos se enfrentan actualmente a una crisis de legitimación y de confianza. Las crecientes y sucesivas demandas y exigencias de la ciudadanía, están principalmente motivadas porque sus necesidades no pueden ser satisfechas y porque el encarecimiento del nivel de vida en los últimos años repercute directamente y negativamente en ella.

De esta forma, puede verse cómo la gobernanza y la nueva gestión de las administraciones públicas no sólo se ha afianzado en las últimas décadas con más fuerza, sino que también ha promovido el interés por nuevas formas de gobernanza que requieren la participación de ciudadanos y de la sociedad civil en su conjunto en los procesos de gobierno, en pos de conseguir la legitimidad política de las instituciones democráticas.

El objetivo de la gobernanza es gestionar desde un entorno más colaborativo el bienestar común de la ciudadanía, es decir, mantener los niveles de prestaciones que los estados están obligados a garantizar, pero reduciendo los costes económicos a través de la utilización más eficiente de

los recursos⁹⁷, que es más importante que la acumulación de los mismos (Smith, 1776).

En relación al segundo, es decir, la participación de otros actores en la esfera gubernamental, cabe recordar el concepto de “gestión de redes” (Hocking, 2006) al que se hizo mención en el capítulo anterior sobre diplomacia pública, concepto que también se aplica a la gobernanza. Tal y como señala Noya (2006), el desarrollo de redes y el fomento de asociaciones que puedan dar origen a una nueva forma de gestión surge del trabajo cotidiano en este tipo de relaciones, siendo la única forma en la que se puede garantizar la confianza.

4.2.2. Contribución de los actores no estatales en el paradigma de la gobernanza

La gobernanza, como paradigma alternativo al gobierno tradicional representativo, es entendida como una nueva forma de gobernar y de gestionar la administración pública. Se diferencia del modelo de control jerárquico tradicional en que tiene un sentido de pluralidad (Mayntz, 2001; Freeman, J., 2000). Dicha pluralidad es la que abre la posibilidad de participación en los procesos deliberativos, en la formulación de políticas y en la gestión de programas públicos que tanto instituciones públicas como privadas están llamadas a compartir.

En esta línea puede observarse la fuerte participación de los NMS que gracias a la amplia convocatoria en 2011 y 2012, sumada a una importante cobertura y repercusión mediática, generó ciertas expectativas sobre la

⁹⁷ Aunque este tema se verá más en mayor detalle a continuación, sirva una breve referencia al respecto: el postulado de Smith (1776) se sustenta en que el uso de los recursos –los factores de la producción– es más importante que la acumulación de los mismos. Basado en este supuesto, Ricardo (1817) va un paso más adelante al mostrarse contrario a la teoría mercantilista del juego suma-cero, sosteniendo que las naciones se encuentran en mejores condiciones cuando comercian entre ellas.

posibilidad de desestabilizar el sistema de gestión financiero mundial, pero que finalmente no vio cumplido su objetivo, de hecho hasta ahora la desregulación no ha tenido vuelta atrás. Por tanto, puede decirse que, la eficacia y la influencia de estos grupos en las decisiones y legislaciones globales están aún lejos de poder ser comprobadas.

Si bien la participación en un entorno colaborativo busca establecer un diálogo más abierto y democrático, pueden anticiparse dos posibles supuestos que implican algunos riesgos. El primero sería que el estado de bienestar no debería responder a intereses económicos privados ni a grupos de interés, y el segundo que no exista una voluntad real por parte de las administraciones públicas de querer transformar las formas actuales de gobierno.

Otra cuestión que merece especial atención y, por tanto, se le dedica un epígrafe, es la referida a la transparencia y la credibilidad por su impacto directo en la defensa de las instituciones democráticas. En el auge de la cultura de la gobernanza, señala Manfredi (2011, p. 219), favorecen el refuerzo de las estrategias basadas en la transparencia, la rendición de cuentas y la integridad. Este aspecto no sólo afecta al área de las instituciones gubernamentales en pleno ejercicio del estado de derecho, sino que también afecta al área de negocios de la economía productiva interna, así como a la inversión extranjera directa.

Esto se debe, en gran parte, a que el estado actual de las relaciones internacionales se encuentra fuertemente influido por un mundo cada vez más intercomunicado, en el cual tienen una gran importancia no sólo la capacidad de hacer negocios y de establecer relaciones intergubernamentales, sino más aún la capacidad de influencia que tienen los estados y sus representantes en los foros internacionales.

4.3. Innovación: fuerza motora del cambio

De acuerdo al Manual de Oslo (OECD, 2005) la innovación es la introducción de cambios significativos o la combinación de conocimientos ya existentes en el producto, en los métodos de comercialización de un producto o servicio, o en las prácticas de los procesos internos de la empresa con el fin de mejorar los resultados hasta ahora obtenidos.

Ante este escenario se encuentran aquellos para quienes la innovación es un nuevo mantra de la gestión empresarial que acusa los golpes de la crisis. Y, por otro lado, están quienes consideran que la innovación se hace necesaria como una de las herramientas que más puede contribuir a avanzar contra la crisis.

En mi opinión, más que un mantra, es una vía alternativa capaz de generar beneficios para el consumidor y, a su vez, crea valor para la marca. Es decir, si el producto tradicional ofrece una característica adicional que facilita la vida del consumidor y se adaptan a su estilo de vida, el consumidor no sólo los utilizará, sino que los recomendará generando valor para la marca.

Sin embargo, esos cambios no pueden gestarse a cualquier coste. Hacer mención a este concepto desde el planteamiento de Schumpeter (1934), para quien la innovación es el corazón del cambio económico, tiene su arraigo en el estado de bienestar y de prosperidad que debe primar en cualquier sistema económico. En este sentido, debe reconocerse que la innovación no debería desencadenar el detrimento o perjuicio de otras economías o el de sus agentes en la cadena de producción. Por el contrario, cualquiera sea el tipo de innovación que se aplique debería servir para elevar las condiciones de trabajo y el aprovechamiento de recursos.

De esta forma, más que un mantra sería utilizar las transformaciones que surjan como parte del proceso de innovación y que, por tanto, no sólo

impacte en lo referente a la innovación de productos, la comercialización de los mismos, los procesos internos de la compañía, sino también como factor reputacional de las marcas y de los países que promuevan estas prácticas.

4.3.1. Influencia de la innovación y la tecnología en los programas de marca país

Entre las principales aportaciones que dotaron de un marco teórico a la cuestión de la innovación, destacan las líneas de investigación de Schumpeter (1934; 1942) y Veblen (1944), ambas aún vigentes en lo que a innovación operativa y estratégica se refiere. Para Schumpeter (1942), la innovación sienta sus bases en el proceso que conlleva la utilización social de la invención, mientras que Veblen (1944) se refiere a los efectos recíprocos entre la tecnología y el entorno cultural e institucional.

Pero la innovación, como también se dijo, no se produce sólo en términos de innovación tecnológica, sino también en cuanto a los procesos que repercuten en la calidad y el progreso social. Así lo plantean otras líneas de investigación más modernas que hablan de la innovación como proceso (Freeman *et al.*, 1982) en el que la empresa u organización es promotora de beneficios económicos y generadora de beneficios sociales que contribuyen al bienestar de la sociedad.

Esto último tiene más que ver con la forma en que la cadena de desarrollo y producción es más eficaz en términos de relación coste-beneficio y en cuanto a aprovechamiento responsable de los recursos humanos y naturales. Desde este ángulo, la innovación implica a personas, organizaciones, instituciones sociales, políticas, culturales, pedagógicas, tecnológicas, etc.

El Libro Verde de la innovación de la Comisión Europea (CE, 1995) define la innovación como:

“...producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad” (CE, 1995).

Dichas respuestas aportan soluciones y beneficios a las personas y a la sociedad, y llevan consigo la evolución a mayor escala, promoviendo el progreso de una nación. De esta forma, es posible entender por qué algunos países utilizan la innovación como fuente de desarrollo económico y, por tanto, incentivan y premian los logros alcanzados a través de ella. Precisamente, en la innovación es donde muchas empresas encuentran mecanismos mediante los cuales pueden ofrecer nuevos productos al mercado.

Al igual que ocurre en las empresas, la innovación necesita contar con gestores especializados en esta materia, quienes promuevan el cambio a través de la formación y la capacitación continua para la gestión y transmisión del conocimiento como base de la sostenibilidad. El conocimiento es intrínsecamente valioso y puede considerarse como un determinante directo de la competitividad y, por tanto, de la prosperidad (Negroponte, 1995). Este tipo de innovación es el que se busca en la formación y la capacitación. Ambas resultan sumamente importantes en todos los aspectos aplicados a la evolución, progreso y mejora en la calidad de vida de los ciudadanos y el impulso de una región.

En esta línea pueden citarse como ejemplo los programas educativos a distancia, los cuales cuentan actualmente con las plataformas desarrolladas a través de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (NTIC) para llevar la educación y promover la cultura más allá de las fronteras.

Un ejemplo diseñado en el ámbito laboral es el programa de capacitación y formación que lleva a cabo The Fairtrade Foundation⁹⁸. Este programa diseñado para agricultores ofrece capacitación específica para enseñarles a gestionar de manera eficiente y sostenible sus recursos naturales, asegurando procesos de innovación continuos.

En este tipo de proyectos se establecen mecanismos de seguimiento y control para garantizar la calidad y el éxito del mismo. Pero aún más, se debe incentivar a los miembros que lo conforman a aportar nuevas ideas y contribuir a la consecución de los fines para los que fue concebido el proyecto y, de esta forma, generar la apertura de nuevos proyectos de capacitación que, a su vez, generen sostenibilidad.

La comunicación de los resultados del proyecto motivará dos frentes: por un lado, el de los integrantes del equipo, lo que fortalecerá los vínculos entre los miembros, dará sentido de pertenencia e incentivará su continuación o nuevos desarrollos. Por otro lado, generará una visibilidad atractiva, potenciará su imagen y su credibilidad, fundamentalmente para quienes buscan financiación para el mismo en inversores extranjeros.

Asimismo, la innovación, como eje para la sostenibilidad, debe entenderse como un desafío en lo que se refiere al diseño de productos o servicios, y también como un nuevo modelo de integración en toda la cadena de producción, tanto en los valores como en los principios y las estructuras que componen la marca, principal fuente de competitividad de una nación y promotora de beneficios económicos y beneficios sociales. En este contexto, las iniciativas en materia de compromiso social y medioambiental, no serán un valor más en la cuenta de resultados, sino un activo central en la estrategia de sostenibilidad del país.

⁹⁸ The Fairtrade Foundation. Disponible en: http://www.fairtrade.org.uk/what_is_fairtrade/fairtrade_foundation.aspx (Fecha de consulta: 04-11-2012)

La innovación forma parte de la ventaja competitiva enunciada desde la promesa de la marca que busca crear un verdadero valor para los consumidores, reafirmando el potencial que una marca y el producto tienen para éstos (Kotler y Keller, 2007). Cada tipo de beneficio que distingue a la marca y al producto del resto de sus competidores, se traduce en ventajas competitivas. A través de la orientación de marca, del desarrollo de la protección de su identidad y de la interacción continua con los clientes se busca lograr ventajas competitivas duraderas (Urde, 1999).

Por ello, se hace cada vez más visible la necesidad de crear e innovar activos funcionales del producto, así como también activos intangibles, que sean percibidos y asociados por los consumidores de manera tal que se conviertan en ventajas competitivas para la marca país.

4.4. Competitividad: paradigma de desarrollo para la prosperidad de una nación

4.4.1. Antecedentes y primeras líneas de investigación

La aproximación teórica sobre la competitividad se remonta a las teorías clásicas de la economía y el comercio (Smith, A., 1776; Ricardo, D., 1817), las cuales establecen que el precio no es el único determinante de ventaja entre los agentes económicos que interactúan en el mercado. Entre dichos determinantes se encuentran la calidad, el país de origen, la durabilidad y los elementos macroeconómicos que influyen a la hora de realizar transacciones comerciales internacionales.

Adam Smith (1776) en su obra *Investigación sobre la Naturaleza y Causa de la riqueza de las naciones*, postula que la riqueza de una nación no debe medirse por su oro, sino por los bienes y servicios reales que se encuentran a disposición de su pueblo, y que el progreso de la sociedad se alcanza a través de la libertad económica. Para este autor, la clave de la

ventaja absoluta está en la especialización, lo que permite minimizar costes absolutos y maximizar el beneficio. De acuerdo con Smith (1776), la especialización constituiría la vía para que un país obtuviera mayores ganancias y el comercio se convirtiera en generador de crecimiento en la producción mundial.

Otra de las teorías clásicas de la economía y el comercio es la Teoría de la ventaja comparativa enunciada por David Ricardo (1817) a partir de la teoría de Adam Smith (1776). David Ricardo parte de que los costos relativos, y no los absolutos, resultan determinantes para el establecimiento de la ventaja entre los países y que las naciones se benefician cuando comercian entre ellas. Asimismo, según la Teoría de la ventaja comparativa, aunque un país no cuente con una ventaja absoluta en la producción de ningún bien en particular, le conviene especializarse en la producción de bienes donde su desventaja sea menor. Aquellos países que tengan ventaja absoluta en la producción de todos los bienes deben especializarse en la producción de aquellos cuya ventaja sea mayor.

Tanto Adam Smith (1776) como David Ricardo (1817) tomaron como punto de partida para sus postulados la idea de que el comercio es el motor de crecimiento ya que ofrece múltiples oportunidades a los países y regiones para mejorar su riqueza. A través del comercio exterior, un país puede ofrecer sus productos y servicios a otros países, lo que le permite incentivar la economía y el empleo de mano de obra local.

El postulado de Adam Smith (1776) es que el comercio se convierte en un juego de *suma-suma*, es decir, el superávit comercial de un país no necesariamente tiene que ser la causa del déficit de otro. Su tesis es contraria a los postulados mercantilistas, para quienes el comercio es un juego de *suma-cero*. Según Adam Smith (1776), los países considerados *partners* comerciales se beneficiarían si se especializaran en la producción que les suponga a cada uno de ellos un menor coste obteniendo así una ventaja absoluta.

Adam Smith (1776) centra su crítica hacia la corriente mercantilista en que la intervención de los gobiernos permite la existencia de monopolios y la subvención de las exportaciones, y en que la restricción de las importaciones conlleva entorpecer el crecimiento natural de la actividad económica de un país. Contrariamente, el gobierno debería tener un rol activo en la puesta en marcha de aquellos proyectos que, por su envergadura, resultasen de gran magnitud para ser llevados a cabo por una empresa privada.

En opinión de Krugman (1991), las razones por las cuales las naciones se integran en el comercio internacional son básicamente dos: la primera es porque el comercio internacional permite que los países se beneficien adquiriendo productos que no se producen en su propia economía. En segundo lugar, porque aquellos países que participan en la comercialización de productos a gran escala y penetración en mercados más amplios, alcanzan una cuota de mercado que les permite obtener mayores beneficios.

Ezeala-Harrison (1999) compara el comercio internacional con una máquina, cuyo motor es el que impulsa el crecimiento y su combustible es la competitividad internacional. Esta maquinaria es la que impulsó el comercio internacional para la mayoría de las economías desarrolladas, donde el libre comercio ha permitido generar un mercado para exportaciones masivas.

A la globalidad de la economía actual se suma la ventaja que brinda la tecnología, que permite interconectar mercados. De hecho, las plataformas tecnológicas, principalmente Internet, han rediseñado la forma de hacer negocios, convirtiéndose en un recurso indispensable para la fluidez de las comunicaciones inmediatas y a distancia, lo cual viene a confirmar que *“los mercados son conversaciones”* (Levine *et al.*, 2009).

Así mismo, y como consecuencia de la internacionalización de los mercados, se plantea actualmente la forma en que los países comercian entre ellos, y donde participan países desarrollados y países emergentes. Uno de los planteamientos que busca encontrar un equilibrio en la relación

entre ambos es el llamado comercio justo, el cual tiene como fin impulsar las vías de crecimiento económico y progreso sostenible de cualquier país o región.

Puede decirse entonces que este tipo de comercio retoma el concepto del juego de *suma-suma* (Adam Smith, 1776) donde *partners* comerciales se beneficiarían a través de la especialización en la producción y donde el superávit comercial de un país no necesariamente tiene que ser la causa del déficit de otro.

4.4.2. La competitividad moderna como impulsora del bienestar de una nación

De acuerdo a Garelli (2006), el término competitividad no sólo hace alusión a la esfera económica, que influye directamente en las cifras de crecimiento de una nación, sino también al impacto que genera en la educación y el sistema de valores. En tal sentido, el autor considera a la competitividad es una herramienta para alcanzar un objetivo: el de elevar el nivel de prosperidad de una nación y el de su gente.

Esta definición es mucho más global dado que el contempla otros factores como el nivel de educación y el sistema de valores, que para Porter (1990) quien se centra en términos de productividad económica⁹⁹. En su opinión, si lo que se pretende es lograr una bonanza económica, y promover el desarrollo de las naciones, las empresas deben transformar su forma de competir, en el sentido de que éstas no van a favorecerse a partir de las

⁹⁹ Las ideas de Porter (1990) respecto a la competitividad de las naciones no estuvieron exentas de críticas. Entre los que se oponen a la idea de competitividad de las economías nacionales se encuentra el Premio Nobel de Economía Paul Krugman (1994). Aunque sin hacer referencia explícita a Porter, Krugman es ampliamente crítico en el uso del concepto de competitividad de las naciones, ya que la prosperidad de un país se genera a partir de su productividad y, por tanto, la idea sobre la competitividad de las naciones es rotundamente incorrecta. Así mismo, Krugman (1994) señala que la competitividad de las naciones no existe porque, en su opinión, los países no compiten entre sí; por tanto, no debe hablarse de competitividad sino de productividad. En su opinión las naciones no pueden asemejarse con las grandes corporaciones que sí compiten en el mercado global.

ventajas comparativas (recursos naturales y mano de obra barata), sino de las ventajas competitivas que obtengan por producir y comercializar productos y procesos únicos.

La distinción que Mahmood *et al.* (2000, p. 45) hacen en relación a las teorías de ventaja comparativa y ventaja competitiva aporta un grado de claridad en el tema de referencia. Por un lado, los autores sostienen que la noción de ventaja comparativa se fundamenta en la posición de la dotación de factores de un país donde ninguna empresa participante dentro de una industria tiene una ventaja sobre otra en su dotación de factores (características de bienes públicos). Por el otro, la ventaja competitiva es creada y apropiada por firmas individuales (características de bienes privados).

No obstante, Mahmood *et al.* (2000) aclaran que debe elegirse entre uno de los dos paradigmas, dado que no son ni mutuamente exclusivos ni explícitamente separables. Por tanto, la ventaja competitiva, no debe ser presentada como una alternativa de la ventaja comparativa o como sustituta la una de la otra, sino que ambas teorías tienen que ser debidamente vistas como complementos más que como competidores en la formulación de políticas comerciales e industriales.

Respecto a las ventajas competitivas, debería agregarse la necesidad de producir de manera más eficiente en toda la cadena de producción, muy especialmente en la explotación de los recursos naturales y la utilización de mano de obra, y así lograr una utilización más responsable de las materias primas y de los recursos humanos.

Retomando el concepto de Garelli (2006) sobre competitividad, ni la riqueza de una nación, ni sus recursos naturales, ni su competitividad acumulada son en sí mismos los únicos determinantes del éxito de una nación y su prosperidad, objetivo último de la competitividad. Dicha prosperidad surge a partir de la interacción de tres fuerzas:

- a. La competitividad de sus empresas: centrada en la rentabilidad;
- b. La competitividad de su gente: centrada en el bienestar de su población;
- c. La competitividad de la nación: centrada en la prosperidad sostenible.



La competitividad impulsa la prosperidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de Garelli (2006, p. xiv)

Garelli (2006), entrevistado para esta Tesis Doctoral, sostiene que no debe confundirse el bienestar económico medido a través del PIB con competitividad. El PIB tiene unos efectos a corto plazo, mientras que la competitividad cifra sus efectos a largo plazo, a partir de la cual sí puede hablarse del éxito de una nación. Dicho éxito se funda, además de en su productividad, en pilares fundamentales como la excelencia de su sistema educativo, la salud y los valores de la sociedad en su conjunto. Asimismo, deben tenerse en cuenta la calidad de las infraestructuras, el dinamismo de su sistema de investigación e incluso la calidad de su administración.

En razón de que el objetivo de las marcas nacionales debería ser el posicionamiento competitivo de sus industrias, basado precisamente en una identidad competitiva, una marca sólida no debería medirse sólo en términos de valor monetario, ni por su PIB, es decir, el indicador económico que refleja la producción total de bienes y servicios de un país durante un determinado

periodo de tiempo, ni por su PIB per cápita, entendiéndose por este concepto la riqueza material existente en un país a partir de la división del PIB total por el número de habitantes. Lo que debería medirse es la calidad de vida de sus habitantes. En este sentido, ya se había pronunciado el Senador Robert Kennedy¹⁰⁰ en marzo de 1968, en su discurso en la Universidad de Kansas.

“... el producto nacional bruto no permite medir la salud de nuestros hijos, la calidad de su educación o la alegría de su juego. No incluye la belleza de nuestra poesía o la fortaleza de nuestros matrimonios, la inteligencia de nuestro debate público o la integridad de nuestros funcionarios públicos. Tampoco mide ni nuestra inteligencia ni nuestro valor, ni nuestra sabiduría ni nuestro aprendizaje, ni nuestra compasión ni nuestra devoción a nuestro país, en definitiva mide todo, salvo lo que hace que la vida valga la pena...” (Robert Kennedy, 1968).

Transcurridos más de veinte años de aquel célebre discurso, la cuestión relativa al bienestar de la población fue cobrando mayor repercusión, en virtud de lo cual fue celebrada en la ciudad de Río de Janeiro en 1992 bajo el nombre de Cumbre de la Tierra¹⁰¹, a la cual asistieron mandatarios y gobernantes de 178 países, y que concluyó con la elaboración del Programa XXI (Agenda 21 en inglés). El programa enumeró las recomendaciones relativas a la salud, vivienda, contaminación medioambiental, gestión de programas para la conservación de mares, bosques y montañas, desertificación, gestión del agua, gestión sostenible de la agricultura y gestión de residuos. En definitiva, una clara apuesta por la sostenibilidad del planeta.

¹⁰⁰ Remarks of Robert F. Kennedy at the University of Kansas, March 18, 1968. Disponible en: <http://www.jfklibrary.org/Research/Ready-Reference/RFK-Speeches/Remarks-of-Robert-F-Kennedy-at-the-University-of-Kansas-March-18-1968.aspx> (Fecha de consulta: 01-10-2012)

¹⁰¹ 1992: The Rio Earth Summit. The United Nations Conference on Environment and Development (UNCED). Disponible en: <http://www.worldsummit2002.org/index.htm?http://www.worldsummit2002.org/guide/unced.htm> (Fecha de consulta: 04-10-2012)

En dicha conferencia se acordó la necesidad de crear indicadores que midieran el desarrollo social, sanitario y de alfabetización de todos los países del mundo, así como también su PIB, para dar respuesta a dos relatos que convergen en la sociedad de cada país: el social y el económico, que en muchos casos presentan diferencias sustanciales.

Por esta razón, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) creó el Índice de Desarrollo Humano (HDI, por sus siglas en inglés). Este índice permite medir otras variables tales como la esperanza de vida, la calidad de la salud, la tasa de alfabetización, o el nivel de ingresos de un determinado país. Este monitor busca obtener una mejor aproximación hacia lo que se entiende por bienestar social.

El IDH se creó, precisamente, para enfatizar que las personas y sus capacidades deberían ser el criterio más importante para evaluar el desarrollo de un país, no sólo el crecimiento económico. El IDH ha cuestionado decisiones políticas nacionales en numerosas ocasiones, planteando cómo dos países con el mismo nivel de PIB per cápita pueden mostrar resultados de desarrollo humano tan diferentes¹⁰².

“Existe un permanente debate sobre cuánta desigualdad efectiva puede ser tolerada [entre PIB y bienestar social] sin dañar la cohesión social y el funcionamiento general de una economía. (UNCTAD, 2012, p. 31)

Por ello, a veinte años de aquella primera cumbre, el escenario fluminense volvió a albergar la cumbre del desarrollo sostenible. En esta oportunidad, con el nombre de Conferencia Río + 20¹⁰³, la cita tuvo marcados

¹⁰² UNEP desarrolló una herramienta que permite consultar a tiempo real los dos índices el PIB y el IDH. Disponible en: <http://hdr.undp.org/es/estadisticas/inb/> (Fecha de consulta: 02-10-2012)

¹⁰³ Río + 20 fue la Conferencia de Naciones Unidas celebrada en Rio de Janeiro, Brasil para celebrar tanto el 20º aniversario de la Conferencia sobre el Medioambiente y el Desarrollo (UNCED, por sus siglas en inglés), que tuvo lugar en 1992, también en Río de Janeiro, como

cuestionamientos de renombradas ONGs internacionales como Oxfam, WWF, y Greenpeace, quienes se manifestaron antes, durante y después de la cumbre por no haber una agenda concreta que fijara las fechas y compromisos efectivos sobre desarrollo y sostenibilidad¹⁰⁴.

Otro de los temas criticados en torno a esta cumbre fue la falta de reafirmación de los derechos humanos, principalmente en aquellos territorios donde el conflicto armado es permanente, al igual que la falta de justicia y de libertades. También se apuntó la necesidad de incorporar más recursos humanos en la cadena de producción, señalando la responsabilidad de las empresas en el respeto a los derechos humanos. Se pedía que la ausencia de un marco legal por parte de los gobiernos, no dejara libres espacios de impunidad, sino que sean las empresas quienes se comprometan también a generar el cambio y establecer un modelo ético de negocio, donde quiera que tengan sus factorías instaladas.

“Las empresas que operan a nivel mundial y, por tanto, en diferentes entornos jurídicos y contextos sociales, ven la necesidad de tener una brújula moral al salir del refugio de sus mercados de origen” (Georg Kell, Head of UNGC, en Financial Times, 2007).

En el marco de la cumbre Rio+20 también tuvo lugar la presentación del nuevo Índice de Sostenibilidad Humana del PNUD, sobre el cual el propio director de la Oficina de Desarrollo Humano de esta agencia de Naciones Unidas, Khalid Malik, dijo que los índices alternativos serán la clave para medir el desarrollo de una nación.

el 10º aniversario de la Cumbre de Desarrollo Sostenible (WSSD, por sus siglas en inglés), que tuvo lugar en 2002 en Johannesburgo.

¹⁰⁴ Rio + 20: anger and dismay at weakened draft agreement. Disponible en: <http://www.guardian.co.uk/environment/2012/jun/19/rio-20-weakened-draft-agreement> (Fecha de consulta: 04-10-2012)

Una de las cuestiones que más perjudican a una nación es el deterioro del sistema educativo, que causa un grave impacto durante años en términos de competitividad. Mientras que una nación tarda en recuperarse de una crisis económica entre uno y cinco años; la reforma del sistema del plan de pensiones entre cinco y diez años; el deterioro del sistema educativo y de investigación tarda aproximadamente entre diez y treinta años (Garelli, 2006), por ello la necesidad de pensar en términos de desarrollo y prosperidad sostenibles.

4.4.3. Principales estudios sobre competitividad

Entre los principales estudios de competitividad pueden mencionarse, por su alcance y amplitud, cuatro: el diamante de la ventaja competitiva de las naciones (Porter, 1990), el World Competitiveness Yearbook (Institute for Management and Development, IMD), el Global Competitiveness Report (World Economic Forum) y el *Better Life Initiative*¹⁰⁵, desarrollado por la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo

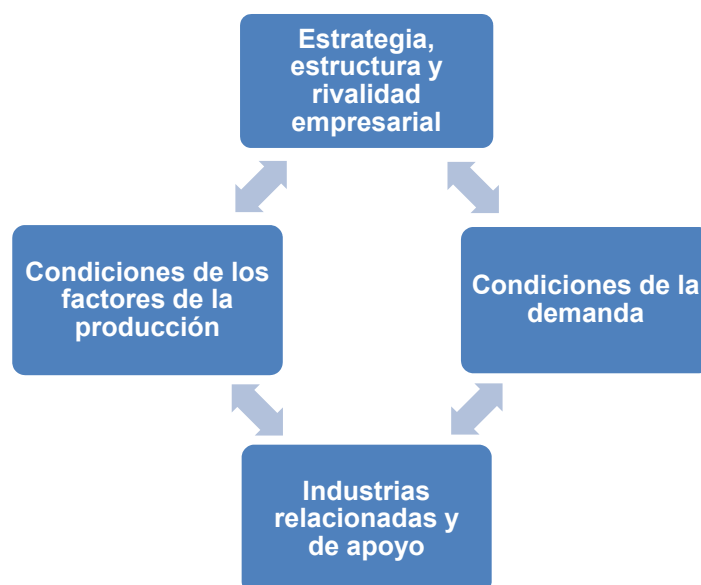
Los cuatro modelos buscan dar respuesta al estado de la competitividad mundial. Sin embargo, los cambios en el panorama económico internacional propiciados, en gran medida, como consecuencia de la crisis mundial, introdujeron nuevos argumentos en estos modelos, fundamentalmente, en términos de sostenibilidad.

i. *Porter's Diamond of National Advantage* (Michael Porter)

El diamante de la ventaja competitiva diseñado por Michael Porter (1990), es el resultado de la observación de diez países con patrones de alto éxito competitivo. En su análisis, el autor tuvo en cuenta las condiciones de la oferta y la demanda del mercado, la estructura de las empresas, su entorno y

¹⁰⁵ OECD Better Life Index. Disponible en: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/> (Fecha de consulta: 12-10-2012)

las relaciones que éstas establecen con sus clientes y proveedores. Asimismo, el diamante describe la capacidad de innovación ligada a la ventaja competitiva de una nación.



El diamante de la ventaja competitiva

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1990)

Cada uno de los vértices del diamante está definido de acuerdo a:

1. La condición de los factores de la producción: los factores “dominantes” de la producción, también llamados factores especializados (trabajo experto, capital e infraestructuras) y los factores de uso general, tales como materias primas y el trabajo inexperto, que pueden ser obtenidos por cualquier compañía y, por tanto, no generan una ventaja competitiva sostenida. Los factores especializados están sujetos a una fuerte y constante inversión y al ser difíciles de copiar, crean una valiosa ventaja competitiva.
2. Condiciones de la demanda: ante una demanda exigente y bien informada, las empresas se verán obligadas a mejorar constantemente su competitividad ofreciendo productos innovadores, de alta calidad, seguros y a un precio competitivo.

3. Estrategia, estructura y rivalidad empresarial: en un mundo tan globalizado como dinámico, la competencia directa hace que las empresas deban trabajar sobre procesos que conlleven al aumento de la productividad y la innovación.
4. Industrias relacionadas y de apoyo: este tipo de estructuras hará que las empresas por su proximidad espacial faciliten el intercambio de información y de ideas que contribuirán a la innovación.

Asimismo, Porter (1990) destaca el papel del gobierno como catalizador y estimulador, es decir, que alienta a las compañías para que eleven sus objetivos comerciales hacia niveles más altos de desempeño competitivo y hacia el desarrollo de productos avanzados e innovadores.

En la economía actual, cada vez más globalizada y competitiva, dichos factores ya no pueden producir y explicar por sí mismos las razones de porqué ciertos países generan mayor riqueza que otros. Para este autor, la clave está en la competitividad, más específicamente, en las industrias y en la productividad de las naciones cuya rentabilidad y beneficios se expresan en el PIB de la propia nación, en exportaciones y en una sólida inversión fuera de las propias fronteras.

En tal sentido, la Teoría de la ventaja competitiva (Porter, 1990) pasa del concepto de la industria competitiva al de naciones competitivas, algo que se consigue a partir de la especialización de recursos, incorporación de nuevas tecnologías y el desarrollo de la innovación. El estudio concluye que el éxito competitivo de los países estriba en que las empresas que invierten en innovación logran obtener una significativa ventaja competitiva. Por tanto, a mayor innovación mayor competitividad.

ii. *Global Competitiveness Report* (WEF)

El Informe Global de Competitividad (WEF), utiliza doce variables que sirven para medir el desarrollo de las economías nacionales que clasifica en tres tipos de economías: en primer lugar, las economías impulsadas por factores; en segundo lugar, las economías impulsadas por la eficiencia; y por último, las economías impulsadas por la innovación, tanto en el área de negocios como del conocimiento en una clara apuesta por la competitividad de una nación.



Índice Global de Competitividad

Fuente: Elaboración propia a partir de Global Competitiveness Report (WEF, 2012-2013, p.

8)

La debilidad de este modelo es que analiza la productividad a corto plazo en lugar de captar la información en un marco de competitividad sostenible y su correspondiente impacto para el camino de desarrollo de las economías. Por ello, el Foro Económico Mundial ha decidido desde este año (2013) llevar a cabo el Índice de Sostenibilidad ajustado de Competitividad Global, cuyo objetivo es evaluar el conjunto de instituciones políticas y los

factores que hacen que una nación sea productiva a largo plazo y que, al mismo tiempo, garantice la sostenibilidad social y ambiental.

De esta forma, el IGC mide no sólo la tendencia a prosperar y crecer, sino que también integra el concepto de "crecimiento con calidad" teniendo en cuenta factores como el medio ambiente y la sostenibilidad social. Desde este enfoque innovador, presentado en el IGC en su edición 2012-2013, destaca la importancia de la competitividad como el indicador clave de la prosperidad. De esta forma, el IGC se ajusta a dos nuevos pilares: el pilar social de la sostenibilidad, mediante el cual es posible medir el conjunto de instituciones, políticas y factores que garantizan a todos los miembros de la sociedad tener acceso a los sistemas de salud, la participación ciudadana, la protección y seguridad y, por supuesto, maximizar su potencial para contribuir y beneficiarse de la prosperidad económica del país en el que viven. Entretanto, el segundo pilar –el pilar de la sostenibilidad ambiental– mide las instituciones, políticas y factores que garantizan una gestión eficiente de los recursos para la prosperidad de las generaciones presentes y futuras.

En el caso particular del informe del IGC, el Foro Económico Mundial manifiesta que la falta de datos de alta calidad y una comprensión basada en la evidencia de la compleja relación entre la competitividad y la sostenibilidad medioambiental y social, impide presentar resultados más concluyentes. Sin embargo, los líderes de este foro se han comprometido a mejorar dicho informe sobre la base de la competitividad sostenible y así profundizar para informar mejor sobre las políticas y el diálogo entre las múltiples partes interesadas¹⁰⁶.

La compleja relación que intenta medirse entre competitividad y sostenibilidad pone de manifiesto que los informes, hasta ahora, se limitaban a procesar información relacionada con el nivel de ingresos y la productividad

¹⁰⁶ Sustainable Competitiveness. Disponible en: <http://www.weforum.org/content/pages/sustainable-competitiveness> (Fecha de consulta: 21-10-2012)

de un país. En este sentido, se extiende la tendencia a realizar informes que buscan establecer la conectividad entre sociedad, medioambiente y competitividad sostenible.

iii. *World Competitiveness Yearbook* (IMD)

El Anuario de la Competitividad Mundial es elaborado desde hace más de dos décadas por el Centro de Competitividad Mundial, del *International Institute for Management Development* (IMD). Dicho estudio tiene sus bases en la Teoría del Cubo (1990) desarrollada por el propio IMD, la cual sirve como marco teórico para la investigación sobre competitividad de más de sesenta países. Los objetivos de este informe son (Garelli, 2006, p. 62):

1. Identificar los cuatro factores de competitividad, los cuales indican la forma en que está estructurada la competitividad de una nación.
2. Resaltar las cuatro fuerzas de competitividad, es decir, cómo está gestionada la competitividad de una nación.
3. Revelar la interacción entre competitividad de las empresas nacionales y la competitividad nacional, y cómo esta interacción evoluciona con el tiempo.

Actividad económica	<ul style="list-style-type: none">• Economía doméstica• Comercio internacional• Inversión internacional• Empleo• Política de precios
Eficiencia del Gobierno	<ul style="list-style-type: none">• Finanzas públicas• Política fiscal• Marco institucional• Legislación comercial• Marco societario
Eficiencia de la empresa	<ul style="list-style-type: none">• Productividad• Mercado laboral• Finanzas• Gestión y dirección• Valores y principios
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none">• Infraestructura básica• Infraestructura tecnológica• Infraestructura científica• Salud y medioambiente• Educación

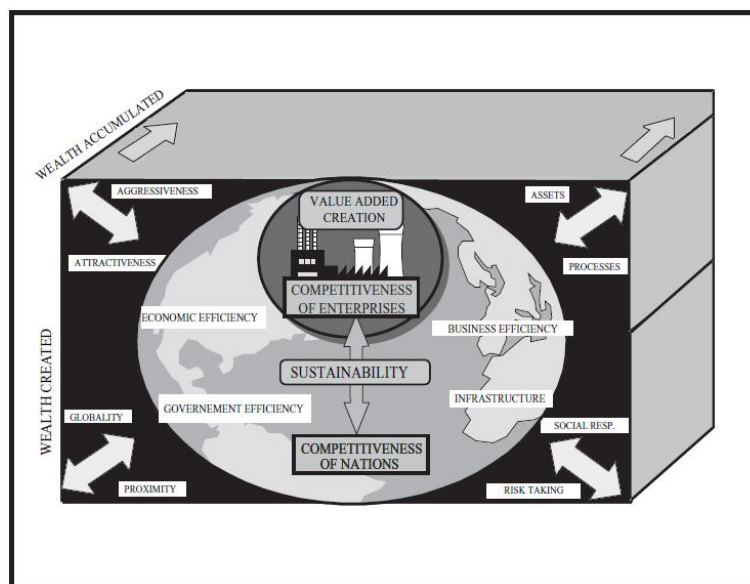
Anuario de la Competitividad Mundial (IMD): Factores y criterios de competitividad

Fuente: Elaboración propia a partir de la clasificación de factores y criterios del IMD

http://www.imd.org/research/publications/wcy/Factors_and_criteria.cfm

(Fecha de consulta 21-10-12)

La Teoría del cubo de la competitividad sintetiza e ilustra el mecanismo de la competitividad a nivel nacional creando el vínculo entre la fuente de competitividad generada por las empresas y la prosperidad de una nación que, en definitiva, es el fin último de la competitividad.



El cubo de la competitividad.

Fuente: Garelli (2006, p. 63)

De esta forma, el cubo muestra cómo una nación gestiona su propia competitividad, siendo el núcleo del esquema la creación del valor a través de las empresas. La parte frontal del cubo representa los cuatro factores y las cuatro fuerzas que dan forma al entorno de la competitividad nacional. A través de ellos queda representada el total de la riqueza acumulada por una nación en un año, mientras que la profundidad del cubo representa la riqueza acumulada por una nación en el tiempo.

Así mismo, el cubo viene a confirmar la interpretación multifacética que hace el IMD sobre el término competitividad, el cual contempla elementos económicamente cuantificables como las cifras de crecimiento, la educación y el sistema de valores de una nación.

“El objetivo final de la competitividad es aumentar el nivel de prosperidad de una nación y el de su gente. Claramente, la principal fuente de competitividad de una nación se encuentra en sus empresas, ya que es donde radica el valor económico agregado.” (Garelli, 2006, p. xiii).

Las naciones pueden establecer un ambiente favorable que respalde la actividad productiva de las empresas, sin embargo, no son las naciones las que generan directamente el valor económico agregado, sino las propias empresas (Garelli, 2006, p. 57).

El segundo objetivo del informe se centra en el estudio de cuatro fuerzas fundamentales, a través de las cuales analiza el ambiente competitivo de un país. No obstante, de acuerdo al IMD no existe un predominio de ninguna de las cuatro dicotomías que representan las cuatro fuerzas fundamentales anteriormente señaladas en detrimento de las otras y que signifiquen un ambiente competitivo más favorable en un país, sino que lo que quiere representarse son las estrategias que el Estado debería adoptar para satisfacer las necesidades específicas de un determinado sector o una región ubicándose en un lado de la dicotomía en algunos casos y en el contrario para otros casos:

- a. Atracción vs. agresividad: metodología utilizada por un gobierno para atraer inversión foránea e incentivar el comercio, ya sea a través de políticas que presenten un ambiente favorable a los agentes económicos, o bien por la puesta en marcha de políticas proactivas de incentivo para la inversión extranjera dentro del territorio nacional.
- b. Proximidad vs. globalidad: posición del bien dentro de la cadena de valor con respecto a la cercanía o distancia del consumidor final y el correspondiente impacto que tiene para éste en el momento de su adquisición. Al mismo tiempo, las grandes economías buscan ventajas competitivas entre los países más próximos permitiendo obtener ventajas comparativas, pero sin que ello implique dependencias.
- c. Activos vs. procesos: se refiere a la complejidad en la que se ven inmersos muchos países que cuentan con los recursos de la producción (capital, tierra y mano de obra) pero no

necesariamente cuentan con un clima favorable de negocios, ni tampoco resultan competitivos.

- d. Toma de riesgos individuales vs. cohesión social: en esta dicotomía se presentan por un lado, las estructuras económicas que promueven el riesgo en el negocio, la liberalización económica y las privatizaciones y, por otro, las estructuras económicas que motivan el consenso social y el estado del bienestar.

El tercer objetivo del informe se centra en la interacción entre la competitividad de las empresas nacionales y la competitividad nacional, y en la manera en que la competitividad evoluciona en el tiempo. Para el IMD es el ambiente competitivo de las naciones el que crea y mantiene la competitividad de las empresas, las cuales al final son las que asumen la función de creación de bienestar (Garelli, 2006).

“La competitividad de las naciones es un campo del conocimiento económico, que analiza los hechos y políticas que forman la capacidad de una nación para crear y mantener un ambiente que sostenga más creación de valor para sus empresas y más prosperidad para su gente. Esto significa que la competitividad analiza cómo las naciones y las empresas manejan la totalidad de sus competencias para alcanzar prosperidad y beneficios. Algunas naciones apoyan la creación y mantenimiento de un ambiente que facilite la competitividad de las empresas y motive su sostenibilidad en el largo plazo” (IMD, página Web visitada en marzo 2008).

Uno de los mayores problemas que enfrenta la perspectiva del IMD es el cuestionamiento sobre la competencia entre países. El IMD asume que es “evidente” la intervención del gobierno en las decisiones económicas de los países. Los ejemplos que cita el informe incluyen a los sectores de educación

y conocimiento, los cuales para el IMD son los más críticos determinantes de competitividad.

Efectivamente, los sectores de educación y conocimiento son las bases fundamentales de una sociedad madura y democrática. Por tanto, cabría preguntarse si los recortes a estos niveles y los aumentos en las tasas de educación contribuirán al desarrollo competitivo de aquellas naciones cuyos gobiernos optaron por concretar este tipo de acciones.

Si invertir en educación, cultura, conocimiento e investigación es invertir sobre seguro para construir el futuro de una nación, en lugar de recortar en estos sectores las administraciones gubernamentales deberían plantearse otro tipo de acciones que no pongan en peligro la sustentabilidad estos sectores. Entre estas medidas, debería considerarse una reforma tributaria que solvete las necesidades fiscales que promuevan la competitividad a través de incentivos para impulsar la industria y fomentar la innovación en todos los sectores.

iv. *Better Life Index* (OECD)

*Better Life Initiative*¹⁰⁷, es el índice desarrollado por la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD, por sus siglas en inglés). Este índice tiene la particularidad de que permite visualizar en tiempo real, a través de una tabla interactiva, en qué situación se encuentra cada país en cuanto a nivel y calidad de vida (educación, medioambiente, gobernanza, salud, seguridad y compatibilidad de vida privada con vida laboral).

Este monitor busca medir la felicidad de los habitantes de un país, por su grado de satisfacción en cuanto a calidad y nivel de vida. Por citar algunos

¹⁰⁷ OECD Better Life Index. Disponible en: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/> (Fecha de consulta: 12-10-2012)

ejemplos de este monitor, puede mencionarse el caso de Dinamarca, por su grado de satisfacción en cuanto a nivel de vida y la compatibilidad de vida laboral y vida privada. También menciona a Suiza, por su nivel en el sistema de salud y empleo; Finlandia, por su buen sistema educativo; Japón, por su seguridad; Suecia, por el cuidado del medioambiente y Estados Unidos por su PIB.

Aunque también es cierto que este organismo aglutina a 34 de las economías más avanzadas del planeta, algo que muestra una tendencia a que dichos países gocen de una reputación de mayor estabilidad en cuanto a calidad de vida. De alguna manera, esto hace que los resultados sean bastante favorables, y por tanto, sea el propio organismo el interesado en sumar nuevas economías emergentes como es el caso de la invitación que hizo recientemente a Colombia.

Es por ello que la propuesta central de esta investigación se focaliza en la construcción de una marca país en el sentido holístico, en el que deberían quedar inmersos desde la capacidad productiva de una nación hasta el bienestar de sus ciudadanos, y no quedar meramente circunscrita al aspecto iconográfico o el de la propaganda gubernamental.

Esto significa construir una marca país de manera sólida y duradera a partir de los tres pilares que componen la triple cuenta de resultados de la sostenibilidad, es decir, el económico, el social y el medioambiental para posicionarse competitivamente en los mercados internacionales. Todos y cada uno componentes de esta cuenta tienen que estar orientados hacia la creación de valor de una nación y la de sus habitantes.

4.4.4. Competitividad y valor compartido: una nueva forma de definir el negocio

Dada la importancia que tiene la competitividad de las naciones dentro del análisis de la marca país, esta investigación se sirve de los estudios de Porter (1980) sobre la ventaja competitiva de las naciones. En opinión del autor, la economía mundial no es un juego de suma-cero, sino que muchas naciones pueden mejorar su prosperidad si son capaces de mejorar su productividad (Porter, 2005).

Centrado en querer dar una respuesta a los vacíos que la economía clásica tiene en materia de la competitividad de las naciones, Porter (1990) toma como eje central el cuestionamiento de que los factores y los recursos tradicionales de una nación (tierra, ubicación geográfica, recursos naturales, mano de obra, tamaño de la población) los cuales pueden ser utilizados para aumentar la ventaja competitiva de cada nación. Sin embargo, aclara el autor, no es sólo a través de la riqueza de un país como una nación puede alcanzar su prosperidad, sino garantizando a sus ciudadanos el acceso a las infraestructuras, el sistema educativo y sanitario, garantizando los sistemas jurídico-legales y de seguridad.

“La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con que se producen bienes y servicios. Es necesario contar con políticas macroeconómicas sanas e instituciones políticas y judiciales estables, las cuales son condiciones necesarias pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de la empresa y la calidad del ambiente microeconómico en que las empresas compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la

competitividad es vital para la política económica nacional” (The Harvard Institute for Strategy and Competitiveness¹⁰⁸).

Una de las principales aportaciones de Porter (1998) a los estudios de competitividad tiene que ver, precisamente, con la innovación; la introducción del concepto en los modelos competitivos “*clusters*” o “*racimos*” integrados por proveedores e industrias que intervienen en el mismo impulso económico, que se agrupan en una determinada zona logrando estimular el crecimiento de la misma e incentivando, a su vez, que otras zonas aledañas también crezcan, obteniendo así una ventaja competitiva.

Los *clusters* constituyen un foro en el cual se pueden establecer nuevas formas de diálogo entre las empresas, los organismos públicos y las instituciones sociales, académicas, educativas. Este tema resulta de especial importancia ya que recientemente Porter y Kramer (2011), partidarios e impulsores del cambio y, en cierta forma, detractores del uso de la RSC para obtener visibilidad en el mercado, ofrecen una nueva visión cuyo postulado versa en crear valor compartido para reinventar el capitalismo y desatar así una ola de innovación y crecimiento.

El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. (Porter y Kramer, 2011, p. 6).

El concepto descansa en la premisa de que tanto el progreso económico como el social deben ser abordados usando principios enfocados en el valor. Dicho planteamiento surge como consecuencia del asedio que

¹⁰⁸ The Harvard Institute for Strategy and Competitiveness. Disponible en: <http://www.isc.hbs.edu/econ-natlcomp.htm> (Fecha de consulta: 19-11-2012).

está sufriendo el capitalismo debido a la pérdida de confianza en las empresas privadas y a las medidas que los líderes políticos están implementando pero que empobrecen y están llevando a endeudar aún más a la población, aniquilando el crecimiento y la competitividad de las naciones.

Aquellos reclamos que surgieron desde la perspectiva de la RSC desde los años noventa, que instaban a las empresas a implementar medidas para salvaguardar el sistema económico, medioambiental y social a través de un negocio más ético y sostenible, hoy es más necesario que nunca, precisamente porque esos problemas aún son más acusados. Entre ellos pueden mencionarse: el acceso a una vivienda digna, al sistema de salud y al sistema educativo, productos menos nocivos para el medioambiente y la salud de los individuos, inclusión y asistencia para la tercera edad, seguridad financiera, transparencia informativa, etc.

Estos autores achacan el problema a que las empresas aún tienen una visión estrecha en cuanto a creación de valor se refiere. Según Porter y Kramer (2011), las empresas han optimizado el desempeño financiero a corto plazo sin tener en cuenta las necesidades más importantes de los clientes, e ignorando las influencias más amplias que determinan su éxito a largo plazo. Y, precisamente, esta miopía en la gestión de muchos proyectos empresariales está haciendo pagar un alto coste a la competitividad a largo plazo.

Otro tema que ha pasado por alto, de acuerdo a estos autores, es el bienestar de los consumidores, así como la devastación de los recursos naturales, que me atrevo a decir, sucede principalmente en el tercer mundo. Así mismo, muchas empresas han pasado por alto la viabilidad de sus proveedores, masivamente explotados y expuestos a las penurias económicas de las comunidades donde producen y venden. El incendio en las fábricas de Bangladesh en mayo de 2013, son uno de los tantos ejemplos sucedidos desde que las empresas pusieran en práctica los planes de deslocalización para reducir sus costes de fabricación. Por tanto, difícilmente

pueda decirse que ese modelo se haya consagrado como un verdadero éxito del sistema capitalista.

A mi criterio, el diálogo entre empresa y sociedad está roto, y hay que retomarlo. Esto se debe, principalmente, a que si bien a través del capitalismo se han satisfecho muchas de las necesidades humanas ya clasificadas por Maslow (1943). Según Porter y Kramer (2011) esa visión estrecha sobre el capitalismo a la que se hacía referencia en párrafos anteriores, no les ha permitido ver las oportunidades también existentes. Sin embargo, más que no haberlas visto, las empresas simplemente se dedicaron a producir para incrementar sus ganancias, sin detenerse a observar que la sociedad tenía y sigue teniendo necesidades más amplias.

Desde el punto de vista de Porter y Kramer (2011), la solución está en el principio del valor compartido, es decir, crear valor económico de tal forma que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Este modelo insta a las empresas a reconectar su éxito con el progreso y desarrollo social. En tal sentido, subrayan que el valor compartido no es responsabilidad social donde los problemas sociales están en la periferia ni es filantropía y ni tampoco sostenibilidad, sino una nueva forma de éxito económico. De esta forma, el modelo del valor compartido busca iniciar la próxima gran transformación en el pensamiento empresarial. Algo que podrían aprovechar a su favor las empresas para legitimar su papel en la sociedad y su relación con la ciudadanía.

De acuerdo a los autores de este modelo, existen tres formas clave en que las empresas pueden tener oportunidades para crear valor compartido: reconcibiendo los productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y permitiendo el desarrollo de un *cluster* local.

a. Reconcebir los productos y mercados

Reconcebir los productos y mercados es uno de los grandes desafíos de las empresas en el nuevo modelo económico, al que los consumidores demandan más responsabilidad por parte de las empresas. Esa falta de visión empresarial en cuanto a creación de valor, no sólo tiene que ver con el hecho de que no se han tenido en cuenta las necesidades más importantes de los clientes, sino también a la cuestión ética. Desde este punto de vista el cuestionamiento que soslayaron muchas marcas fue: ¿es bueno el producto que fabricamos para nuestros clientes y para los clientes de éstos?

En este sentido, muchas marcas se plantearon un cambio en la fórmula en la elaboración sus productos: “de productos con” a “productos sin”, como por ejemplo aquellos productos con un excesivo contenido de azúcar que han sido sustituidos por productos más equilibrados en esta sustancia, con el fin de evitar trastornos en la alimentación y el metabolismo. Otra de las tendencias es la de producir e instar a consumir productos más amigables con el medioambiente.

b. Redefinir la productividad en la cadena de valor

En este aspecto es donde las marcas también deben poner el acento en una economía sostenible, medioambientalmente amigable y socialmente justa. Además de esto, existen cuestiones relacionadas con la seguridad, la salud y las condiciones laborales, en particular las que afectan a sus propios empleados en cuanto a capacitación, motivación y retención de los mismos.

Otro aspecto de importancia es la cadena de producción, especialmente las que tienen que ver con las prácticas del comercio justo. Este modelo, más que utilizar el concepto filantrópico de pagar más a los productores por los mismos productos, se plantea un cambio desde la perspectiva del valor compartido. Este concepto se enfoca en mejorar las técnicas para el crecimiento y en fortalecer los *clusters* locales de

proveedores y de otras instituciones, permitiéndoles mejorar la eficiencia, el rendimiento de los cultivos, la calidad del producto y la sustentabilidad de los granjeros. De esta forma, tanto los granjeros como las empresas que adquieren sus productos obtienen una mayor porción de ingresos y beneficios.

c. Permitir el desarrollo de un *cluster* local

El desarrollo de los *clusters* ya había sido tratado más de una década atrás por Porter (1998). En su opinión, la utilidad de los *clusters* depende tanto del conocimiento que se aporte para el funcionamiento de los mismos, como de las relaciones de complementariedad que aporten innovación e inversión en los mismos haciéndolos más eficientes y productivos. En razón de dichas relaciones de complementariedad, no resulta extraño ver empresas competidoras trabajando conjuntamente para la optimización de resultados:

“Entre las empresas innovadoras, no sorprende la cooperación con competidores. En algunos sectores, es frecuente que las empresa promuevan foros de debate para discutir sobre la posible evolución de las tecnologías” (VV.AA., 2006, p. 141).

Estos *clusters* pueden influir de forma muy competitiva mediante el aumento de la productividad de una compañía, lo que conduciría a una empresa hacia la innovación o hacia nuevos negocios. Este hecho hace que la innovación deba ser entendida en las tres dimensiones de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental, tal y como presenta el estudio del grupo de expertos creado por la Unión Europea sobre Producción Competitiva y Sostenible. Para ellos, la sostenibilidad en su triple dimensión necesita innovación, así como enlazar a los productos y servicios que satisfagan las necesidades humanas con los recursos naturales, las características intrínsecas y extrínsecas del mercado, y el impacto en el mismo (VV.AA., 2006, pp. 144-145).

Dichas conexiones resultan vitales en términos de competitividad, productividad e innovación, para dar lugar a la aparición de nuevos *clusters* estimulando la creación de nuevas empresas gestionadas por emprendedores¹⁰⁹ y proyectos *start up* orientados a satisfacer nuevas necesidades del mercado.

El modelo del valor compartido, además de su propia definición de conceptos y sus interpretaciones, que buscan aportar una nueva forma de ver y establecer el negocio, también tiene como principio medir el valor compartido entre empresa y sociedad. Precisamente, el interés en medirlo radica en la importancia de aquello que el valor compartido pueda aportar en términos de innovación, crecimiento e impacto social sostenible a gran escala.

El informe de la consultora FSG (2011), liderada por Porter asigna a cada resultado obtenido del negocio de cada empresa un resultado social. Por citar un ejemplo, el desarrollo de los *clusters* locales permite a la empresa reducir costos en la producción, asegurarse un suministro confiable y ofrecer a los proveedores mejores incentivos para la calidad y la eficiencia. Asimismo, pueden mejorar de manera considerable sus ingresos e incentivar el poder de compra de los ciudadanos locales. El resultado es un ciclo positivo de desarrollo económico y social.

Este tipo de medidas busca un impacto y un efecto multiplicador promovido por la creación de nuevos empleos tanto en la propia empresa que

¹⁰⁹ El papel de los emprendedores en la economía moderna fue explicado por Schumpeter (1942), quien defiende su papel como principales impulsores del desarrollo económico. De acuerdo a este autor, los emprendedores vienen a romper el modelo del equilibrio económico sostenido por los economistas clásicos. Asimismo sostiene que el progreso es el resultado de los desequilibrios, de ahí la importancia de las contribuciones teóricas de este autor hacia la competitividad, en el sentido de que las crisis favorecen la innovación y el desarrollo de las tecnologías. Schumpeter (1942) reconocido por su aproximación dinámica sobre el capitalismo, sostiene que el capitalismo avanzado no es compatible con el espíritu de los proyectos iniciados por emprendedores y, por tanto, no contarían con el soporte que estos requieren para ser llevados a cabo, al menos en la concepción tradicional de los economistas clásicos, quienes conciben la economía bajo un espectro de equilibrio perfecto o evolución lineal, lo que conlleva a una “destrucción creativa”.

lidere esta iniciativa, como en los sectores de apoyo. Otro aspecto clave es la facilitación al sistema de salud y educación, generando así un mayor bienestar de la nación.

Por tanto, el concepto del valor compartido se enfoca en las conexiones entre el progreso económico y el de la sociedad, y su objetivo es el de detonar la próxima oleada de crecimiento global y así desarrollar mayores beneficios para la sociedad.

4.5. Internacionalización: vía alternativa para la competitividad de las marcas y su permanencia en el mercado

El contexto de la crisis internacional actual y el colapso de la economía han propiciado que muchas marcas expandieran sus horizontes comerciales en mercados internacionales. Internet, en gran medida, facilitó la forma de expandir el mercado de las transacciones comerciales, y por tanto, muchas marcas encontraron una nueva vía alternativa de establecer negocios, incluso superando sus propias expectativas de beneficios.

De hecho, Internet permitió abrir las oportunidades de negocio a mayor escala, convirtiéndose en un nuevo marco exponencial de relaciones no sólo de negocio entre empresas y proveedores, sino que la proximidad con el consumidor hizo replantear el modelo de negocio tradicional donde el intermediario cumplía un rol entre empresa y consumidor. Uno de los casos más destacables de 2013 fue el caso del Grupo Inditex¹¹⁰, que superó sus expectativas de beneficios en un 1% del negocio multimillonario de la industria textil española.

¹¹⁰ Los resultados de Inditex en el primer semestre superan las previsiones. Disponible en: <http://es.finance.yahoo.com/noticias/el-beneficio-neto-inditex-sube-053306293.html> (Fecha de consulta: 03-10-2013)

4.5.1. Nuevos horizontes comerciales: de la exploración al impacto en el negocio

La expansión en nuevos horizontes comerciales forma parte de un nuevo marco comercial global, el cual permite estrechar acuerdos entre naciones a gran escala y a largo plazo. Esto surge como consecuencia de lo que muchos autores califican como el cambio del escenario mundial como consecuencia de los atentados del 11 de septiembre de 2001 y la fuerte crisis económico-financiera de 2008 registrada principalmente en la zona Euro. Resulta innegable que, tanto una como otra han hecho comenzar el siglo XXI con una nueva forma de gestión estratégica de muchas marcas.

Si bien el modelo de comercio por Internet permite establecer la internacionalización de las marcas y ganar cuota de mercado, no debe soslayarse el modelo tradicional de la venta de productos en el extranjero. Por el contrario, debe tenerse también muy en cuenta los efectos de la inversión directa en el exterior sobre la imagen de la marca país.

Sobre este particular, pueden decirse que ambos modelos tienen consecuencias en dos sentidos: en primer lugar, la relacionada con su comportamiento en RSC y el negocio ético; en segundo lugar, tiene que ver con la protección jurídica y las garantías institucionales que amparan la inversión de las marcas en el extranjero; no hablamos de llevarse bien o mal con el gobierno de turno, sino de respetar las leyes locales y los tratados de comercio internacional. En tal sentido y dada la repercusión internacional en los medios de comunicación como consecuencia del impacto directo que sufrieron recientemente muchas marcas en Latinoamérica, este tema se tratará en el siguiente epígrafe.

En referencia al comportamiento corporativo de las marcas y su impacto en la marca país, no debe olvidarse que, si bien el objetivo comercial de una marca es generar dividendos y rentabilidad, las marcas son plenamente conscientes de que las percepciones que los *stakeholders*

tengan sobre éstas resultan actualmente la principal palanca de valor de la empresa. Esto será aún más notorio en la generación de marcas del siglo XXI, pues ha dejado de ser una cuestión baladí y, por tanto, ya no se cuestionarán si tienen que comunicar o no en términos de RSC, sino que darán a conocer su gestión en esta materia como ejercicio de transparencia y buena gobernanza.

Está claro que ni las buenas condiciones que los países ávidos de inversión extranjera puedan ofrecer, ni los bajos costes salariales o de producción, ni la flexibilidad laboral exime a las marcas de su responsabilidad corporativa. Esto implica mantener condiciones de ética en el negocio, condiciones laborales y de seguridad.

En relación a la cuestión de la exploración y el impacto en el negocio, es destacable que las marcas inversoras en el exterior están siendo vigiladas muy de cerca, precisamente para evitar posibles fraudes en la gestión de recursos. Si se observa el caso de la región de América Latina y el Caribe, de acuerdo a las cifras que ofrece la Comisión Económica para América Latina y el Caribe¹¹¹ (CEPAL) de las Naciones Unidas, esta región recibió en 2012 un nuevo monto récord de inversión extranjera directa de 173.361 millones de dólares (6,7% más que en 2011), lo que supone un gran progreso para la misma, pese al contexto externo de marcada reducción de este tipo de inversiones.

Sin embargo, según este mismo organismo, a pesar de que los resultados obtenidos en materia de inversión extranjera directa dan cuenta del buen momento que atraviesa la economía de esta región, no se ven claros indicios de un aporte relevante de la inversión extranjera directa destinado a promover la creación de nuevos sectores productivos, principalmente en el ámbito tecnológico, considerando que uno de los

¹¹¹ Nuevo monto récord de 173.361 millones de dólares de inversión extranjera directa recibió la región en 2012. Disponible en: <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/prensa/noticias/comunicados/7/49847/P49847.xml&xsl=/prensa/tpl/p6f.xsl&base=/prensa/tpl/top-bottom.xsl> (Fecha de consulta: 21-05-2013).

principales desafíos que enfrenta la región es un cambio en su estructura productiva.

Por otro lado, el papel de las administraciones gubernamentales debe regular de la forma más eficiente posible, entorpeciendo lo mínimo y asegurando que sus regulaciones sean efectivas e iguales para todos. Asimismo, debe diseñar una estrategia correcta que permita atraer inversores a largo plazo y asegurar la reinversión en la región.

4.5.2. Inversión extranjera directa: protección jurídica y garantías institucionales

Desde la perspectiva de la inversión extranjera directa, la imagen positiva de un país puede suponer importantes beneficios tangibles, al igual que puede suponerlo el hecho de atraer turismo o la venta de productos y servicios en el exterior. Como ya fuera analizado en el apartado correspondiente al efecto *“made in”*, la marca país como amalgama de sus marcas turísticas, comerciales y sectoriales, pueden suponer importantes beneficios económicos para una nación, principalmente por la creación de empleos directos e indirectos, en un marco de crecimiento, competitividad y sostenibilidad.

Dado que la internacionalización se convirtió en uno de los componentes trascendentales en la estrategia de marca país, especialmente utilizado para la promoción de productos y servicios desarrollados y comercializados con éxito en el país de origen, las marcas comerciales buscan imponer su presencia proyectándose en los mercados internacionales.

Esto permite a las marcas de productos y servicios seguir creciendo en nuevos mercados y, de esta forma, potenciar la marca e imagen país en el exterior. Evidentemente, las marcas nacionales con una importante proyección exterior son capaces de ser competitivas y crecer, sin embargo la

experiencia está demostrando que al tirón de las marcas reputadas se suman las menos conocidas, aprovechando la estrategia de seguidor¹¹² de las marcas líderes.

En este sentido, resultan especialmente interesantes las aportaciones de Porter (1998) sobre la importancia de los *clusters* como motor de las exportaciones e imán de la inversión extranjera. Estos dos aspectos son de fundamental importancia para la marca país, pues tanto las exportaciones como la inversión extranjera suelen ser parámetros utilizados por los principales monitores de marca país.

“La inversión directa es una categoría de inversión transfronteriza que realiza un residente de una economía (el inversor directo) con el objetivo de establecer un interés duradero en una empresa (la empresa de inversión directa) residente en una economía diferente de la del inversor directo. La motivación del inversor directo es establecer una relación estratégica de largo plazo con la empresa de inversión directa para garantizar un nivel significativo de influencia en la gestión de la empresa de inversión directa” (Definición Marco de Inversión Extranjera Directa. OCDE, 2011, p. 17).

La inversión extranjera directa ha cambiado la cara de la competitividad moderna modificando la forma en que se mide la eficiencia de la economía de una nación, fundamentalmente, porque la inversión extranjera directa, a diferencia de un portafolio financiero de inversiones, tiene una perspectiva a largo plazo (Garelli, 2006).

¹¹² Se denominan seguidores de mercado a aquellas marcas que no ocupan el primer lugar en una industria, pero que quieren conservar su participación sin demasiada notoriedad. Entre las ventajas que puede obtener la estrategia de seguidor una de las principales es que el líder del mercado suele cubrir los enormes gastos de desarrollar nuevos productos y mercados, de expandir la distribución y de educar al mercado. Mientras que, el seguidor del mercado aprende de la experiencia del líder y podrá copiar o mejorar los productos y programas del líder generalmente con una inversión mucho menor. A pesar de que el seguidor probablemente no logre superar al líder, a menudo resultará igual de redituable (Kotler y Armstrong, 1996, p. 614).

Así como la internacionalización se convirtió en uno de los componentes trascendentales en la estrategia de marca país, la protección jurídica y las garantías institucionales para las marcas inversoras en otras latitudes, puso de relieve la inseguridad y el vacío legal en algunos países. Este fue el caso muchas marcas españolas, principalmente del sector de los servicios (banca, energía, telecomunicaciones) que invirtieron en los años noventa tras la llamada a invertir gracias a las políticas neoliberales de privatización y expansión, cuyo eje central fue Latinoamérica.

Entre las condiciones más importantes que propiciaron dichas inversiones puede mencionarse el entonces recientemente estrenado euro como divisa común del mercado europeo, por el que se apostaba firmemente como una moneda estable. Esta razón tentó a los mercados latinoamericanos que pujaban por un crecimiento de la región, para lo que era imprescindible la inversión en infraestructuras. Otro factor fue el interés de muchas marcas, principalmente españolas ya consolidadas en el territorio europeo, en penetrar en nuevos mercados como el Latinoamericano.

Este buen clima para hacer negocios o *“business friendly”* promovido en toda esta región, sufrió los primeros envites propiciados por algunos gobiernos que lograron nacionalizar forzosamente las empresas privatizadas a principios de los noventa. La sucesión de hechos de esta magnitud e impacto institucional hizo que no sólo las empresas públicas y privadas se vieran afectadas, sino también la relación entre el gobierno de las marcas inversoras y el gobierno local.

Si bien es cierto que durante la última década los países latinoamericanos han mejorado en términos de estabilidad política y ligeramente en control de la corrupción, el entorno regulatorio parece haberse deteriorado, tal como lo demuestran los Indicadores Mundiales de

Gobernanza¹¹³. Tampoco parece haber mejoras de fondo en la protección jurídica de las instituciones, a la vez que la libertad de prensa se ha visto seriamente restringida en muchos países de la región.

Ante la existencia de mayores riesgos políticos e institucionales, las empresas inversoras buscan identificar no sólo oportunidades en la región, sino entornos más confiables y apropiados donde establecerse. Esto hizo florecer algunas de las agencias de estudios de mercado privadas que se dedican estudiar el terreno para el desembarco de empresas inversoras.

“Un análisis del marco legal, un estudio de la economía política del sector en el país de destino, la búsqueda de apoyo de instituciones tanto en el país de origen como en el destino, o contar con garantías contra el riesgo político son algunos de los instrumentos de los que el inversor puede valerse para mitigar riesgos derivados de la implantación en el extranjero” (Sánchez et al, 2013, p. 1).

Asimismo, las agencias estatales y las cámaras de comercio cumplen con funciones similares, al igual que la diplomacia corporativa, herramienta muy importante que se viene utilizando desde los últimos años. Las visitas de los primeros mandatarios de los países junto a empresarios de los mismos tienen como objetivo la construcción de lazos que contribuyan al fortalecimiento de las relaciones entre empresas e inversores.

Existen organismos vinculados al desarrollo y al comercio, como es el caso de la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTD), y agencias que gestionan mesas de trabajo, con el objetivo de promocionar el comercio y la inversión, como es la Asociación Mundial de Agencias de Promoción de Inversiones (WAIPA). A través de ella, los inversores y las administraciones públicas se sientan para identificar compañías y los sectores apropiados donde invertir. Y además de

¹¹³ The Worldwide Governance Indicators (WGI) project. Disponible en: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp> (Fecha de consulta: 15-05-2013)

organismos supranacionales existen organismos propios del país responsable de intermediar en gestiones de inversión a través de sus cámaras de industria y comercio.

Dentro de las agencias de promoción de inversiones y exportaciones se encuentran las del tipo gubernamentales como el ICEX (España), Investment Canada (Canadá), Board of Investment of Thailand (Tailandia), Lithuanian Development Agency (Lituania) o el Tourism Development Investment Company de Abu Dhabi, Emiratos Árabes Unidos). Le siguen las del tipo privado como CINDE (Costa Rica Investment Promotion Program). Y las del tipo semi-gubernamental como Malaysian Industrial Development Authority (Malasia) o el Economic Development Board (Singapur).

Estas agencias cuentan con especialistas en exportaciones y comercio exterior que facilitan la información necesaria sobre el país a aquellas empresas e instituciones que las requieran.

4.6. La marca país: más que una evolución semántica, una evolución estratégica

La bibliografía estudiada y analizada en el transcurso de esta investigación, permite ofrecer los primeros esbozos de un modelo holístico de gestión de marca país y servir de referencia para futuras líneas de investigación. En este sentido, el modelo deja las puertas abiertas a nuevas aportaciones que seguramente contribuirán al desarrollo conceptual y a la puesta en práctica de la gestión de la marca país.

Este modelo parte de la premisa de que para ser una marca fuerte y sólida tiene que apoyarse en todos sus puntos estratégicos:

“Una marca país fuerte es más que la suma de sus atributos: debe mejorar la vida de las personas. Desde políticas

progresistas a un sentido de apertura y libertad de expresión, un país que se enfoca en su gente y sus necesidades siempre será de los que mejor se ubican en el ranking.

Este hecho desencadena una fuerte conexión emocional que, con un efecto dominó, alienta a otras personas alrededor del mundo a visitarlo, hacer negocios, aprender y construir sus vidas en un determinado lugar.” (CBI, 2011-2012, p. 3)

Precisamente, esta cita parece contradecir al propio monitor que la enuncia y a los otros monitores analizados, pues todos ellos adolecen de una misma debilidad: la tendencia a querer balancear aquellos puntos débiles con los más fuertes. De esta forma, algunas hasta han salido favorecidas en el ranking.

Dado que la aproximación de esta investigación es hacia el siglo XXI, destacan los nuevos retos en la gestión de la marca país en un nuevo mercado global. En este sentido, resulta más lógico que la marca país sea evaluada en función de todas sus dimensiones tradicionales (turismo, calidad de vida, clima de negocios, exportaciones, etc.), pero a través de cuatro áreas de gestión estratégica, las cuales deberían pasar transversalmente por todas las industrias representativas de un país. Estas cuatro áreas de gestión son:

- a. La gobernanza y nueva gestión pública: paradigma de una nueva relación entre gobierno y sociedad.
- b. La innovación: fuerza motora propulsora del cambio en los actuales modelos y procesos de producción.
- c. La competitividad: herramienta para elevar el nivel de prosperidad de una nación y el de su gente.
- d. La internacionalización: vía alternativa para potenciar la competitividad de las marcas y su permanencia en el mercado

El porqué de esta propuesta se encuentra en que, a través de estas áreas de gestión, la marca país en sentido holístico dará a sus gestores unos resultados más claros y ricos basados en datos tangibles y no en meras percepciones, las cuales también son necesarias para evaluar “cómo se ve” la marca y “cómo es” realmente la marca país. Así, los gestores podrán hacer los ajustes más necesarios y pertinentes para fortalecer los puntos débiles de la marca país.

Ésta sería una forma de aspirar a la sostenibilidad con el objetivo de fomentar el desarrollo, el crecimiento y el progreso de una nación, pues la sostenibilidad¹¹⁴ aporta al estado de la cuestión el lado más humano de la competitividad de las naciones. Desde su génesis, el concepto de sostenibilidad pone de manifiesto la capacidad de una nación para lograr la prosperidad de la sociedad sin sacrificar la de generaciones futuras¹¹⁵.

¹¹⁴ El término, conocido internacionalmente como “desarrollo sostenible, sustentable o perdurable” surge del informe titulado “Nuestro Futuro Común” en el año 1987. Este informe fue redactado durante la investigación que llevó a cabo la Comisión de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas, creada en Asamblea de las Naciones Unidas en 1983. Su objetivo es el análisis de la situación del mundo en ese momento basado en tres principios: el medioambiental, el económico y el social. Con motivo del 20 aniversario del nacimiento de dicho informe en 1987, también conocido como ‘Informe Brundtland’, durante la sesión ministerial de la ‘Comisión de la ONU sobre Desarrollo Sostenible’ la presidenta del grupo que preparó aquel informe, Gro-Harlem Brundtland, señaló que el concepto de desarrollo sostenible fue forjado frente al desafío de las actuales generaciones de satisfacer sus necesidades sin comprometer la capacidad de hacerlo de las futuras generaciones. Otras iniciativas siguieron a este compromiso compartido en pro del desarrollo sostenible mundial, entre las que se destaca el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por sus siglas en inglés) constituido por una coalición de 150 empresas internacionales cuya misión es proporcionar liderazgo empresarial como catalizador para el cambio hacia el desarrollo sostenible, y promover el papel de la eco-eficiencia, la innovación y la responsabilidad social empresarial. Este Consejo se fundó durante el período previo a la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, celebrada en Río de Janeiro en 1992, y entre sus numerosos informes y publicaciones se encuentran “Cambiano el rumbo” (*Changing Course*) donde se ofrece una visión empresarial del desarrollo sostenible con el firme propósito de extender el concepto de sostenibilidad entre las empresas. Previo a la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible de 2002 que tuvo lugar en Johannesburgo (Sudáfrica), publicó otras obras como *MarketScope: facts and trends*, con el apoyo del Programa sobre Medio Ambiente de las Naciones Unidas y *The Business Case for Sustainable Development: a Work Book* (CMMAD, 1988).

¹¹⁵ Desarrollo sostenible. EU. Disponible en: http://europa.eu/legislation_summaries/environment/sustainable_development/index_es.htm (Fecha de consulta: 13-10-2012)

“El desarrollo sostenible consta de tres vertientes, la económica, la social y la medioambiental, que deben abordarse políticamente de forma equilibrada. El principio de integración de la dimensión medioambiental en las políticas europeas con repercusiones en el medio ambiente complementa, entre otras cosas, la estrategia en favor del desarrollo sostenible, adoptada en 2001 y revisada en 2005”.

Por ello, surge la necesidad de entender la relación entre competitividad económica y sostenibilidad social y medioambiental, y de esta forma encauzar la marca país hacia la esfera de la competitividad sostenible desde una propuesta holística.

Dicha perspectiva, al ser más completa, cohesiva e integradora, supone una ventaja en términos de productividad, rentabilidad y eficacia para su estudio y aplicación en el campo de la marca país. Por tanto, resulta altamente importante que la marca país en sentido holístico sea capaz de integrar las partes que pudieran sumar o componer las actividades que se llevan a cabo a partir de esta.

4.6.1. Propuesta de un modelo holístico de gestión de marca país

i. Planteamiento y justificación del modelo holístico

La gestión de un modelo holístico de marca país sienta sus bases en la importancia de medir la imagen y reputación de una nación desde el aspecto económico, social y medioambiental. La ventaja de un programa de tipo holístico es que permite competir internacionalmente bajo una misma estrategia con un mejor aprovechamiento de recursos. En otras palabras, sacar un rendimiento máximo y efectivo de las capacidades y los recursos de un país, haciendo frente a los desafíos del mercado internacional global y, a su vez, aprovechando las oportunidades de dicho mercado.

Cabe destacar que la marca país en sentido holístico tiene un efecto sinérgico, dado que se configura a través de la suma de sus atributos, cuya solidez se construye a partir de elementos tan importantes como la transparencia, la ética y la sostenibilidad. Por tanto, la marca país tiene que sentarse sobre las bases de un modelo de desarrollo y crecimiento, favoreciendo la sostenibilidad de una nación y contribuyendo a:

- Mejorar la vida de las personas: a partir de la implementación de políticas de desarrollo y bienestar;
- Garantizar los derechos fundamentales de los individuos tales como: dignidad humana, derecho a la vida, a la integridad de la persona, derecho a la educación y libertad de expresión;
- Centrar su estrategia en el crecimiento de sus industrias y la sostenibilidad de su economía.

En consecuencia, la propia naturaleza holística del modelo que proponemos tiene una incidencia directa en la gestión de los *stakeholders*, al ser ellos los enlaces capaces de formar sinergias estratégicas desde diversas áreas. De esta forma, un país puede expandir y mejorar su imagen, lo que le conducirá a abrir puertas hacia sus mercados meta, alcanzar acuerdos comerciales basados en el respeto entre naciones, garantizando la estabilidad jurídica y respetando las normas internacionales de comercio que permitan:

- Crear sinergias y proponer una nueva dinámica a los países basadas en el diálogo y la comunicación entre las naciones.
- Construir y gestionar plataformas y redes de contactos a través de aliados estratégicos que redunden en el beneficio mutuo entre las partes.
- Incrementar el posicionamiento estratégico de productos y servicios dentro y fuera del país.

- Establecer una red de contactos internacionales con el fin de conseguir inversiones tanto en la industria como en la ciencia y la investigación.
 - Fomentar el clima de negocios concebido desde la credibilidad y confianza a través de acuerdos, alianzas y colaboraciones más productivos con otros países.
 - Extender las relaciones culturales con otras naciones y ofrecerse como sede de grandes acontecimientos deportivos, culturales, medioambientales, económicos, políticos, etc.
- ii. Formulación de la hipótesis para el desarrollo del modelo holístico de gestión de marca país

La construcción de una marca país sólida, reputada y consolidada nace a partir de la rentabilidad generada por la productividad, sus políticas económicas y sociales, la protección y cuidado medioambiental, la promoción de la industria turística sostenible y la extensión y defensa del patrimonio cultural.

Así mismo, mientras que las prácticas de transparencia y buena gobernanza generan credibilidad en los inversores, la internacionalización de sus productos y servicios contribuyen a generar una imagen respecto al país de procedencia. Por otro lado, la innovación forma parte de la estrategia para la impulsar el cambio en los modelos y procesos de producción, con el fin de promover la industria nacional de manera competitiva fomentando la prosperidad de un país.

- iii. Objetivo de la propuesta de modelo holístico de gestión de marca país

A nuestro criterio, proponer un modelo holístico de gestión de marca país subyace en que, desde esta perspectiva, la marca país permitiría crear a los países una estrategia de manera más integrada con distintas áreas de

negocio, las cuales forman parte de la actividad competitiva de una nación. La articulación de este tipo de estrategias con el sector público y privado reforzarán aún más los objetivos que se planteen dentro de dicha estrategia, consolidando así el posicionamiento de la marca país en el contexto global internacional.

El objetivo del modelo holístico propuesto es el comprobar la solidez de las marcas país en todas sus dimensiones y áreas de gestión estratégica, contribuyendo a generar una imagen positiva del país en los mercados internacionales. En este sentido, consideramos indispensable además de la promoción de las marcas de los productos y servicios que sustentan la marca país, se lleve a cabo una correcta gestión de relaciones con los *stakeholders*: que permita un diálogo entre naciones y una gestión comercial a través de la nueva diplomacia pública.

Asimismo, aspira a fomentar y promover la ética en los negocios, el desarrollo sostenible y el bienestar de los ciudadanos dentro del marco de gestión sostenible y responsable.

iv. Estructura del modelo de gestión holística de marca país

El modelo de marca país en sentido holístico que se propone a continuación, sienta sus bases en:

- Las cuatro áreas de gestión estratégica de la marca país que consideramos necesarias para un modelo de marca país en el nuevo mercado global del siglo XXI, es decir, la gobernanza y nueva gestión pública, la innovación, la competitividad y la internacionalización. Estas áreas deberían ser tenidas en cuenta transversalmente por todas las industrias representativas de un país.

- Las dimensiones clásicas de evaluación de la marca país: turismo, clima de negocios, medioambiente, patrimonio cultural y calidad de vida.

Este modelo además de poner en marcha un plan de acción que se ajuste a la realidad y el presupuesto del país, permitiría ejecutarlo de manera coherente y organizada con todos los *stakeholders* de la marca país con miras a:

- Impulsar el crecimiento;
- Promover el desarrollo;
- Generar el estado de bienestar;
- Fomentar la sostenibilidad.

A diferencia de otros modelos que miden el desempeño de las marcas país en términos de imagen y reputación a través de percepciones, el modelo holístico de marca país, mide dicho desempeño a través de datos concretos obtenidos a partir de informes externos la imagen y reputación de una nación desde el aspecto económico, social y medioambiental.

Creemos que a través de este modelo los responsables de la marca país podrán gestionar la estrategia utilizando datos concretos, más que percepciones para competir internacionalmente con un mayor aprovechamiento de recursos, sacando un rendimiento máximo y efectivo de la capacidad productiva de una nación.

Si una marca país fuerte es más que la suma de sus atributos porque contribuye a mejorar la vida de sus ciudadanos, también debe tenerse en cuenta que la solidez de la marca se construye a partir de elementos tan importantes como la transparencia, la ética y la sostenibilidad.

Modelo holístico de gestión de marca país

Fuente: Elaboración propia

v. Indicadores clave de desempeño (KPIs)

Los indicadores clave de desempeño o KPIs (por sus siglas en inglés) son métricas que permite medir y cuantificar el rendimiento y los resultados en cada componente de gestión clave en función de unas metas y objetivos planteados dentro de una estrategia.

A través de los KPIs es posible medir y valorar cómo se está llevando a cabo la estrategia y si existe un uso eficiente de los recursos que se emplean para lograr los objetivos planteados. Esto permite determinar si que tan cerca (o lejos) se está del cumplimiento de las metas y objetivos trazados.

Para el modelo propuesto se definen una serie de KPIs en función de las dimensiones planteadas en este paradigma: turismo, clima de negocios, medioambiente, patrimonio cultural y calidad de vida, a través de las áreas de

Capítulo IV: Hacia una gestión holística de marca país

gestión estratégica: la gobernanza y nueva gestión pública, la innovación, la competitividad y la internacionalización.

	Turismo	Clima de negocios	Medio ambiente	Patrimonio cultural	Calidad de vida
Gobernanza:	-Políticas públicas para el fomento de la calidad turística	- Política fiscal e impositiva -Legislación comercial	-Planificación de programas de cuidado del medioambiente y la conservación de áreas protegidas y la diversidad biológica	-Planificación de programas de integración multicultural -Políticas de gestión y protección del patrimonio cultural aborígen	-Libertad de expresión -Control de la corrupción
Innovación	-Desarrollo de productos turísticos de calidad	-Infraestructura tecnológica	-Fomento del uso de las energías renovables	-Promoción del patrimonio cultural a través de plataformas <i>online</i>	-Planificación de infraestructura pública: transporte, centros educativos y sanitarios
Internacionalización	-Retorno de la inversión de campañas internacionales	-Fomento de las inversión extranjera directa -Promoción de productos y servicios en el extranjero	-Establecer políticas de sostenibilidad del planeta y cuidado de la biosfera	-Gestión de programas de educación y capacitación con instituciones extranjeras	-Acceso a la libre circulación de personas de dentro del marco legal vigente
Competitividad	-Promedio de visitas anuales Porcentaje de ingresos provenientes de ofertas -Eficiencia del mercado laboral	-Productividad nacional -Mercado laboral cualificado	-Utilización responsable de recursos y gestión de residuos	-Promover las industria cultural mediante el apoyo económico a empresas culturales y educativas	-Impulsar la educación básica, los sistemas de salud básicos y el acceso a la vivienda digna

Indicadores clave de desempeño

Fuente: Elaboración propia

vi. Aproximaciones técnicas de medición

Este modelo, a diferencia de los modelos de marca país que fueron analizados en el capítulo anterior, se centra en la medición a partir de cifras o elementos tangibles, y no en percepciones. Esta clara distinción obedece a

que las percepciones, con mucha frecuencia, suelen ofrecer una realidad un tanto sesgada, principalmente, la de monitores que se basan en el sondeo de opinión de turistas y viajeros de negocios como es el caso del CBI.

Para la medición de los distintos factores se proponen los instrumentos técnicos que aparecen en el siguiente cuadro:

Gobernanza:	<ul style="list-style-type: none">• Indicadores de Gobernanza (Banco Mundial)
Innovación	<ul style="list-style-type: none">• GE Global Innovation Barometer (General Electric)
Internacionalización	<ul style="list-style-type: none">• <i>Doing Business 2013</i> (Banco Mundial)
Competitividad	<ul style="list-style-type: none">• Anuario de la Competitividad Mundial (IMD)• El Informe de la Competitividad Mundial (WEF)
Turismo	<ul style="list-style-type: none">• Informe de Competitividad Turística Mundial (WEF)• Informe comparativo del impacto económico en turismo y viajes (WTTC).
Clima de negocios	<ul style="list-style-type: none">• <i>Doing Business 2013</i> (Banco Mundial)
Medioambiente	<ul style="list-style-type: none">• Índice de Sostenibilidad Medioambiental (Universidad de Yale)
Patrimonio cultural	<ul style="list-style-type: none">• Indicadores de desarrollo cultural (UNESCO).
Calidad de vida	<ul style="list-style-type: none">• Informe sobre Desarrollo Humano (PNUD)

Aproximaciones técnicas de medición.

Fuente: Elaboración propia

vii. Informe final del programa holístico de marca país

El informe final sobre el programa holístico de marca país responde a las exigencias de transparencia informativa. Dado que el dinero para gestionar los programas de marca país proviene de las arcas públicas, es necesario rendir cuentas ante la ciudadanía sobre qué se ha hecho y con qué resultados.

Las recientes manifestaciones en Brasil por el movimiento Indignados son un buen ejemplo de que el bolsillo de los ciudadanos se ve cada día más ajustado. El detonante de las masivas protestas quizás haya sido el aumento del transporte público (20 céntimos de dólar aproximadamente), cuando se

están llevando a cabo eventos cuyo coste millonario deja en evidencia el excesivo gasto público. Entre otros factores, también están las serias restricciones a los servicios básicos como la salud, la educación y la seguridad¹¹⁶, pero también la enmienda constitucional PEC37, por la que se pretende poner coto a la jurisdicción de la Fiscalía, y de esta forma, los funcionarios del gobierno no serían investigados.

En tal sentido, el mencionado informe debería incluir los siguientes aspectos:

- Definición de la estrategia de marca país: misión, visión, objetivos, plazos, calendarización de actividades y presupuesto.
- Comunicación periódica de las acciones y logros obtenidos a través de los mecanismos oficiales del estado, así como una página Web que el programa de marca país haya establecido como primer contacto con todos sus *stakeholders*.
- Comunicar tanto la inversión como el retorno de la misma. Es decir, cuál es la razón financiera de la inversión y cuáles son las utilidades o beneficios obtenidos a partir de la misma y su repercusión en la ciudadanía.

Puede decirse que la buena gobernanza y la transparencia constituyen las reglas básicas de todo programa de marca país. Ésta es una forma de establecer programas de marca país más abiertos y participativos, cuyo objetivo final debería establecerse con miras a la sostenibilidad y el crecimiento del sistema económico, social y medioambiental.

¹¹⁶ Uma rede dividida entre paz, violência e cobranças. Disponible en: <http://oglobo.globo.com/pais/uma-rede-dividida-entre-paz-violencia-cobrancas-8781407> (Fecha de consulta: 22-06-2013)

4.6.2. Nuevos desafíos en la gestión holística de la marca país

La gestión holística de la marca país en el siglo XXI se enfrenta a múltiples desafíos; entre ellos, el de conseguir una diferenciación más allá de sus logos y eslóganes. Se trata de que la marca país sea capaz de establecer una estrategia coherente y realista para comunicar la ventajas competitivas del país. De esta forma, la marca país, construida a partir de una base competitiva sólida, resultará sin duda más atractiva tanto para vender sus productos y servicios en los mercados internacionales, como para captar inversión extranjera. Así mismo, dicha base competitiva sólida le permitirá incrementar el valor de los productos y servicios asociados a la marca país por el impacto económico que representa para la industria nacional.

Pero sin duda, el gran desafío de la marca país para este siglo está representado por el aspecto reputacional y de imagen, propiciado por la tendencia no sólo hacia una economía global, sino hacia la economía de la reputación que se define como:

“...un entorno en el que las personas compran productos, trabajan e invierten basándose, principalmente, en la confianza, admiración y estima que sienten por las empresas e instituciones que los respaldan, y no sólo en la opinión que tienen de sus productos o servicios.” (Reputation Institute, 2012)

Es decir, una economía donde importa más quién eres, que los productos que elaboras. En tal sentido, el negocio ético debería ser parte de la realidad empresarial y de esta forma, las marcas deberían enfocar su misión y su visión hacia la responsabilidad y no hacia el poder; buscar el éxito a largo plazo a través de la reputación social más que en los resultados a corto plazo (Drucker, 1993, p. 80).

Si las marcas comerciales se están viendo inmersas en la economía de la reputación, será interesante ver el comportamiento de las marcas país en ese nuevo tipo de economía y el impacto en la imagen país. Aunque muy probablemente la gestión profesional de las marcas país ofrecerá esta oportunidad de diferenciación, esta será posible en tanto y en cuanto, los países sean capaces de generar valor agregado en sus industrias y sus marcas, integrándose en los mercados internacionales de manera competitiva.

Tomando en cuenta el estudio¹¹⁷ de la agencia Interbrand llevado a cabo en el año 2010, junto a la publicación suiza de negocios Bilanz sobre la relación entre las marcas (comerciales) y la identidad nacional, el interrogante que se plantea es el de si son las naciones las que crean marcas, o bien las marcas las que crean naciones. El resultado del estudio llega a la conclusión de que las marcas crean naciones, pues el éxito en la imagen de países como Suiza o Corea del Sur, es tener marcas fuertes y bien reputadas internacionalmente.

Esto podría dar parte de la razón a la pregunta clave del estudio; sin embargo, este estudio adolece de otros elementos que también contribuyen al apuntalamiento de la creación de las marcas nacionales como la capacidad de inversión en educación, salud, infraestructuras, plataformas tecnológicas y eficacia en la administración.

Pero en cuanto a lo que a reputación e imagen se refiere, es innegable que en el capitalismo de ficción¹¹⁸ en el cual estamos inmersos (Verdú, 2006), las marcas comerciales se sitúan en el espacio de lo intangible. Es innegable también que la imagen de marca y la imagen país juegan un papel esencial en la economía de la reputación y que la marca ha mutado desde un sentido

¹¹⁷ "Brands and national identity: Do nations create brands? Or do brands create nations?" <http://www.interbrand.com/en/news-room/press-releases/2010-8-27.aspx> (Fecha de consulta 15-07-2012)

¹¹⁸ El capitalismo de ficción es el modelo sucesorio del capitalismo de producción, que llega hasta la Segunda Guerra Mundial; el capitalismo de consumo, hasta 1989, fecha de la caída del muro de Berlín y la caída del régimen de la antigua Unión Soviética (Verdú, 2006).

funcional, a un sentido estratégico y competitivo, que en todo rigor se aplica también a las marcas país.

En sentido estratégico porque la estrategia de marca país, en definitiva, es una herramienta para influir en la imagen y en la percepción del país frente a un público amplio y diverso incluyendo sus propios ciudadanos, los inversores directos, así como los medios de comunicación nacionales e internacionales. Desde el aspecto competitivo, el objetivo de este tipo de estrategia es mejorar su posición política y económica con el fin de ser percibido como un país serio y responsable donde invertir.

El ejercicio final para establecer el impacto de la marca país sería tener en cuenta el retorno en la inversión en todos sus aspectos. Además, deberían medirse los efectos de las inversiones y el impacto que tienen en la zona y en la comunidad local o en el destino en su totalidad dado que una marca país para ser fuerte y respetada tiene que ser fuerte en todas las áreas donde se la mida.

“La gestión de un programa de marca para una nación en el siglo XXI va a exigir un alto nivel en cuanto a habilidades técnicas, políticas y administrativas”

(Olins, 2007, p. 166).

CAPITULO V: Estudio de tres casos

El objetivo de este capítulo es el estudio de casos basados en la comparación y evaluación de las estrategias de marca país puestas actualmente en marcha en países desarrollados. Este estudio permite elaborar críticas constructivas y recomendaciones para la constitución de una marca país sólida, mediante una estrategia de marca país en sentido holístico.

Los objetivos que se pretenden alcanzar a través del estudio de estos tres casos son:

- Objetivo 1: Determinar si las marcas país de los casos estudiados están dotadas de una identidad capaz de conferirles una visión de futuro y posicionamiento deseado para competir eficazmente en un mundo cada vez más globalizado y cambiante.
- Objetivo 2: Comprobar si la estrategia de marca país de estos tres países tiene en cuenta la importancia y el valor que representa el diseño, construcción e implementación de redes de contactos para gestionar y desarrollar relaciones con aliados estratégicos.
- Objetivo 3: Evaluar si la gestión estratégica de marca país de los casos analizados atiende a la necesidad de construir estrategias sólidas de diplomacia cultural y pública para llevar a cabo planes de negocios que promuevan el desarrollo sostenible y el bienestar de los ciudadanos.
- Objetivo 4: Analizar la importancia que adjudican estos países a la proyección de una imagen positiva en el panorama internacional, particularmente en ferias, conferencias, exposiciones, eventos internacionales del ámbito público y privado que permitan promover la actividad cultural, el deporte y la industria turística como fuente de ingresos económicos para una región.

- Objetivo 5: Evaluar el impacto de las estrategias de posicionamiento de marca país en las comunidades locales y sus ciudadanos.
- Objetivo 6: Facilitar recomendaciones sobre estrategias que permitan lograr el desarrollo económico y la promoción de un país, región o ciudad a partir de la atracción de capital extranjero, promoción de exportaciones, turismo responsable y sostenible, divulgación del patrimonio y herencia cultural a través de una comunicación efectiva global.

El estudio de cada caso está organizado sobre el estudio de los elementos básicos que conforman la marca país. Además de ese análisis, que tiene en cuenta los principales monitores para evaluar empíricamente la imagen y reputación de los países y la competitividad de sus territorios, el objetivo de este capítulo es llevar a cabo un estudio de casos que permita evidenciar el estado de la Marca Argentina, la Marca España y la Marca Suiza. Los criterios de selección que se aplican para el estudio de los tres casos analizados son:

- La representatividad de los casos que incluyen las directrices estudiadas y analizadas a lo largo la presente investigación;
- La planificación integrada en las acciones llevadas a cabo para posicionar la marca país en distintos contextos macroeconómicos;
- La gestión multidisciplinaria en las acciones de diplomacia pública llevadas a cabo en marcos institucionales e intergubernamentales.
- La integración de diferentes áreas estratégicas de gobierno para la consecución proyectos con visibilidad internacional;
- El cumplimiento de los objetivos propuestos en el proyecto que por su alcance demuestren un impacto positivo en la marca país (también se analizan los aspectos negativos y las debilidades de los tres casos estudiados).

5.1. Caso Argentina

5.1.1. El proyecto de marca país

El proyecto de Marca Argentina fue presentado oficialmente en mayo de 2006, coincidiendo con la etapa de recuperación del país después de la crisis económica de 2001 popularizada como “el corralito porteño”. En esos años la cuestión relativa a la marca país se empezaba a poner de moda y la reacción típica del gobierno, como la de tantos otros, fue la de querer llevar a cabo un proyecto que permitiera renovar la imagen del país.

Desde entonces, no se han puesto en marcha grandes gestiones ni acciones estratégicas para posicionar la marca país a nivel internacional. Por tanto, no puede hablarse de una estrategia clara y definida de marca país. Sin embargo, sí se observan acciones tangibles y contundentes en cuanto a la marca de destino para promover la industria turística de todo el país.

En cuanto a la imagen, Argentina está perdiendo la oportunidad de tener un mayor protagonismo en los escenarios internacionales donde debería resplandecer la Marca Argentina, tal y como lo establece su plan rector¹¹⁹, el cual tiene como objetivo general posicionar esta marca como líder internacional:

“El plan rector según el cual el país coordina sus factores diferenciales para posicionarse con éxito en los mercados del mundo, fomentando las exportaciones, el crecimiento del turismo y las inversiones; difundiendo eficientemente sus mejores atributos como pueden ser la cultura, las tradiciones, la ciencia, el deporte, etc.”

¹¹⁹ Portal de la Marca Argentina. Disponible en: <http://www.marcapaisargentina.org/> (Fecha de consulta: 25-03-2012)

Aunque es cierto que no se hacen referencias exclusivas al turismo, en la práctica las acciones sí lo son. Se habla de un contexto global en el que quedarían involucrados desde los recursos naturales hasta los aspectos culturales difundiendo la calidad de los productos y servicios del país, destacando los valores positivos y diferenciales de la Argentina.

Entre los objetivos específicos, la Marca País Argentina busca conseguir proyección internacional en los siguientes ámbitos:

- Potenciar lugares, personalidades, productos, marcas y submarcas, colaborando con el posicionamiento de las mismas;
- Cooperar mutuamente para la realización de actividades que contribuyan a comunicar la imagen de la Argentina y sus productos en el mundo;
- Acompañar a las empresas nacionales en actividades que contribuyan a promover la Argentina;
- Suscripción de convenios;
- Difusión de la marca;
- Participación en eventos nacionales e internacionales.

Por la forma en que está enunciado dicho plan rector, llama la atención que el plan de la Marca Argentina se encuentre a cargo de INPROTUR (Instituto de Promoción Turística Nacional), cuyas competencias son exclusivas del ámbito turístico. El objetivo general es *“posicionar la Marca País Argentina como líder internacional”*. Su visión: *“Ser un país reconocido e identificado por sus valores distintivos en el contexto internacional, que despierte orgullo e identificación entre su gente.”*

5.1.2. Diplomacia pública: *Quo Vadis Argentina*

Si se analiza con detalle la misión, también parece ser un manifiesto de buenas intenciones, porque querer posicionar a la Argentina con un perfil único y diferencial significa crear una identidad creíble y atractiva para

proyectar en el exterior, establecer alianzas estratégicas y gestionar vínculos a través de la diplomacia tradicional y la diplomacia pública.

“La EMP definida como la utilización de los factores diferenciales de la Argentina, creíbles y sostenibles en el tiempo, tiene como misión: posicionar a la Argentina con un perfil único y diferencial, colaborando en la promoción de sus exportaciones el incremento del turismo y las inversiones, la difusión de su cultura y el mejoramiento competitivo de toda su oferta.”

La realidad muestra que, desafortunadamente, la gestión del programa Marca Argentina cuenta con numerosos errores que pasan factura en la escena internacional, entre los cuales destacan las trabas comerciales a las importaciones. A esto se agregan las expropiaciones a empresas como fue el caso de Aerolíneas Argentinas, cuya deuda millonaria fue condonada¹²⁰ por Administración Nacional de Ingresos Públicos (AFIP) en octubre de 2012. Así mismo, la reciente expropiación de YPF a Repsol, siguiendo los pasos de las políticas de expropiación de otros países de la región como Venezuela o Bolivia, las cuales no generan un buen clima para hacer negocios.

En este sentido, entre las políticas neoliberales de las privatizaciones a ultranza que tuvieron lugar en la década de los noventa y las expropiaciones, llamadas en un tono más patriótico “nacionalizaciones” del actual Gobierno argentino, tiene que existir un punto intermedio que no dañe la imagen del país y que permita generar un buen clima de negocios. De esta manera, se fomentaría la inversión extranjera, pero con las debidas reglamentaciones del estado que protejan la industria nacional de la misma manera que lo hacen el resto de países¹²¹, que a su vez generen empleo y bienestar en la población.

¹²⁰ Favorece a Aerolíneas un extenso perdón impositivo. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1513198-favorece-a-aerolineas-un-extenso-perdon-impositivo> (Fecha de consulta: 01-10-2012)

¹²¹ En Francia, por ejemplo, el Ministro de Recuperación Productiva (lo que sería la cartera de Industria en España) defiende la Marca Francia y los productos posando en la portada de

Este sendero de desatinos políticos ha expuesto a Argentina entre los países con los que es difícil llegar a acuerdos comerciales. En este momento, en Argentina no existen garantías jurídicas ni comerciales para llevar a cabo negocios e inversión. Por tanto, el clima de negocios, uno de los pilares donde se mide la marca país demuestra no ser de gran atractivo para inversores foráneos.

En cuanto al mejoramiento competitivo de la oferta, parece quedar reducida a las misiones comerciales, cuyas noticias un tanto difusas dan cuenta de algunos viajes organizados para gestionar las exportaciones, pero cuyos resultados parecen bastante inciertos, al menos hasta la fecha. Sirva como ejemplo el viaje a Angola en 2011, emprendido por una comitiva de empresarios e inversores encabezada por el ministro de comercio. Pero a dos años de este acontecimiento, no existen los más mínimos indicios de algún resultado positivo al menos para Argentina.

Igual de cuestionables fueron los recientes viajes a Vietnam, Indonesia y los Emiratos Árabes en 2012, en un jet privado con un coste desorbitado, alquilado a una empresa británica por temor a la expropiación del avión presidencial, y así evitar lo que ya había sucedido con la Fragata Libertad en Ghana por la deuda impagada a los *holdouts*. Evidentemente, todo esto repercutió de forma negativa en la población que sufre los índices de una inflación galopante, aunque nunca reconocido oficialmente desde el gobierno.

En tal sentido, Argentina no goza en este momento de un buen clima para hacer negocios a consecuencia de las medidas relacionadas con el comercio exterior y las trabas a las importaciones. De esta forma, el país no

la revista Parisien de octubre de 2012, ataviado con el modelo típico de marinero francés donde se manifiesta por la protección de los productos fabricados o elaborados por la industria nacional, frente a la avalancha de productos de bajo coste y generalmente de mala calidad fabricados en China. Por eso, destaca la necesidad de tener en cuenta las ventajas competitivas de los productos fabricados por la industria nacional para hacer frente a la avalancha de productos provenientes, principalmente del gigante asiático. (Parisien Magazine No. 5. Edición impresa: 19-10-2012).

sólo va perdiendo credibilidad y estima ante los mercados internacionales sino también ante sus propios vecinos. Así lo hicieron saber Brasil, Chile y Uruguay, países que han venido reclamando y denunciando las trabas a las importaciones de sus productos y que suponen pérdidas millonarias para sus productores. Entre tanto, otros países como Estados Unidos, así como países de la Unión Europea, e incluso los miembros del viejo continente han pedido a la Argentina que respete las normas del comercio internacional¹²².

Estos hechos, además de perjudicar a la marca país en términos de reputación e imagen, están haciendo que hasta los países más pequeños de la región comiencen a ganarle terreno. Es el caso de naciones que favorecen un entorno más favorable o *business friendly* para hacer negocios como es el caso de Perú, Brasil y Chile. Otro ejemplo reseñable es la visita en mayo de 2013 del presidente de Uruguay a España, cuyo objetivo principal fue el de captar inversiones para su país. En un mensaje muy concreto, el presidente uruguayo ofrecía las pequeñas extensiones de su nación, situado en la esquina del continente sudamericano como un país seguro para realizar inversiones, ahora necesarias en el sector de la construcción, las infraestructuras y la energía¹²³.

La opacidad jurídica en la expropiación de empresas acentúa aún más la falta de credibilidad para la inversión extranjera directa en Argentina. Por tanto, no es de sorprender que en este momento Argentina se sitúe en los rankings internacionales como uno de los peores países para hacer negocios. Así lo refleja el informe *Doing Business* del Banco Mundial, que en 2013 adjudicó al país en el puesto 124, de las 185 naciones estudiadas en este informe¹²⁴.

¹²² Europa pide a la Argentina que respete las normas de comercio internacional. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1454836-europa-pide-a-la-argentina-que-respete-las-normas-de-comercio-internacional> (Fecha de consulta: 22-09-2012)

¹²³ El presidente de Uruguay anima a las empresas españolas a invertir en su país. Disponible en: <http://www.rtve.es/alacarta/videos/telediario/telediario-15-horas-30-05-13/1846414/> (Fecha de consulta: 30-05-2013)

¹²⁴ World Bank. 2013. *Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*. Washington, DC: World Bank Group.

Ante este panorama, las naciones con compromisos comerciales en Argentina están cuestionando el paquete de medidas proteccionistas hacia la industria nacional, que restringe la importación de productos¹²⁵. Si bien estas medidas son sumamente necesarias para la protección de la industria nacional, y de hecho son adoptadas por muchos países, también deberían respetarse las normas de comercio internacional.

Si en comercio internacional y clima para hacer negocios, los organismos internacionales no le conceden a la Argentina una buena puntuación, menos aún en cuanto a diplomacia, a juzgar por los hechos que tuvieron lugar recientemente, y los cuales tienen su espacio en los medios internacionales de comunicación. A los viajes con objetivos comerciales que se mencionaban en párrafos anteriores se sumaron las misiones comerciales preparadas para gestionar las alianzas comerciales con Azerbaiyán, desencadenaron en un conflicto diplomático. Esto se debe a que, de acuerdo al Gobierno armenio, la visita comercial de Argentina podría influir en el conflicto que mantienen las dos naciones –Azerbaiyán y Armenia– en torno al territorio de Nagorno Karabaj desde 1991.

Recientemente, a los mencionados conflictos diplomáticos se le suma el acuerdo llevado a cabo con Irán sobre el memorándum de entendimiento firmado entre la Argentina y ese país el pasado 27 de enero en relación con el ataque terrorista a la Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA) en julio de 1994. Dicho memorando tiene como objetivo crear una comisión de juristas que revisaría judicialmente el caso y recomendaría un plan de acción para su esclarecimiento. Este hecho causó el repudio de la comunidad israelita-argentina, para quienes la resolución del caso será favorable a Irán, y el repudio en los medios de comunicación nacionales e internacionales¹²⁶.

¹²⁵ Dura queja de 40 países por las trabas a las importaciones. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1461287-dura-queja-de-40-paises-por-las-trabas-a-las-importaciones> (Fecha de consulta: 30-05-2013)

¹²⁶ *Argentina's About-Face on Terror*. Disponible en: http://www.nytimes.com/2013/03/02/opinion/why-is-argentinas-president-cozying-up-to-iran.html?_r=1& (Fecha de consulta: 01-03-2013)

En relación con el conflicto de las Malvinas, con repercusión en los escenarios internacionales, Gran Bretaña no cede a las gestiones del gobierno argentino ante la ONU para recuperar la soberanía de las islas, ni ante las solicitudes publicadas por el Gobierno argentino, que se niega a reunirse con los habitantes de las islas. Las solicitudes no son gratuitas, como tampoco lo es la política de comunicación del gobierno, que le cuesta al estado nacional 21 millones de pesos argentinos, que al cambio oficial algo más de 5 millones de dólares por año¹²⁷.

En el aspecto social, no deja de ser una contradicción que el país que entre las décadas del cincuenta y del sesenta fue el “granero del mundo” hoy viva sumido en una deuda interna. Al igual que muchas otras economías emergentes de Latinoamérica, también aquí se acentúan las diferencias sociales. Suele hablarse con soltura y resignación sobre la deuda externa, pero poco sobre la deuda social interna, sobre cómo resolver los problemas estructurales del país para crear las bases de una nación sustentable.

5.1.3. Argentina: *Res non verba*

Dijo Séneca: “A los que corren en un laberinto, su misma velocidad los confunde”. Esta frase describe perfectamente la situación actual de Argentina: la permanente crisis económica se suma a una deuda interna evidenciada en la falta de infraestructuras, un sistema de salud colapsado, un sistema educativo público en decadencia y un alto crecimiento de la inseguridad ciudadana.

En cuanto a las infraestructuras, muchos serían los ejemplos que denotan la precariedad de los servicios públicos, pero la que más estragos está causando es la relativa a las infraestructuras ferroviarias. Algunos servicios ferroviarios aún circulan con maquinarias de los años sesenta, cuyo

¹²⁷ El gobierno gasta 21 millones de pesos por día para ejecutar su política comunicacional. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1560164-el-gobierno-gasta-21-millones-de-pesos-por-dia-para-ejecutar-su-politica-comunicacional> (Fecha de consulta: 05-03-2013)

mantenimiento y seguridad se cuestionó en retiradas oportunidades a consecuencia de diversos accidentes. El peor desenlace registrado en la historia del transporte ferroviario argentino fue el de febrero de 2012 que se cobró la lamentable cifra de 51 muertos y más de 700 heridos.

Viajar en los trenes de Buenos Aires es un hacinamiento diario, sin mencionar los del interior que ya no existen y, en consecuencia, dejaron ciudades completamente aisladas y donde el tren cumplía una función vital para el traslado no sólo de personas, sino de mercancías. El evidente impacto recae directamente en las autopistas y principales accesos de la red vehicular, causando congestión por el desorden del tráfico donde no existe una vía exclusiva para el transporte público y el resto de tránsito. Por otra parte, el alto coste en las tasas de peaje se ha visto incrementado de manera desorbitante en los últimos años, y desde luego no responde a los índices de inflación que publica el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).

Estos hechos no son los únicos que parecen contradecir los informes que sitúan a la Argentina como uno de los mejores lugares para vivir¹²⁸, cuando los índices de inseguridad se incrementan a pasos agigantados¹²⁹. Es poco lógico que con la riqueza natural del país y el nivel cultural de un gran porcentaje de la sociedad, se vean cada vez con más frecuencia reportajes sobre la favelización¹³⁰ de algunas ciudades de Buenos Aires, cuya primera referencia es el crecimiento exponencial de la Villa 31, una de las villas de emergencia (poblados chabolistas) más grandes del país. Desafortunadamente, no es un tema nuevo, sino una consecuencia de la falta de recursos e infraestructuras para absorber la gran cantidad de gente hacinada en las grandes ciudades.

¹²⁸ El país, en el puesto 45 de los mejores lugares para vivir. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1419932-el-pais-en-el-puesto-45-de-los-mejores-lugares-para-vivir> (Fecha de consulta: 22-09-2012)

¹²⁹ Índice de Desarrollo Humano y sus componentes: http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2011_ES_Table1.pdf (Fecha de consulta: 22-09-2012)

¹³⁰ Buenos Aires se 'faveliza'. Disponible en: http://www.elpais.com/articulo/internacional/Buenos/Aires/faveliza/elpepuint/20070905elpepii/nt_14/Tes (Fecha de consulta: 22-09-2012)

De hecho, si Argentina estableciese objetivos de crecimiento y sostenibilidad, no serían necesarias las políticas populistas de los planes de trabajo que no generan competitividad alguna. Si además se garantizaran la seguridad, la justicia y la educación, pilares esenciales de la democracia, Argentina tendría la gran oportunidad de vender un “estilo de vida”. No hay que olvidar que a Argentina se la distingue por ser el país más “europeo” de toda Latinoamérica, pero países como Brasil, Chile y Perú están ganando terreno en este sentido.

Este contexto de un alto gasto público y un bajo crecimiento del PIB, sumado a los índices inflacionarios, el escaso crédito al sector privado e individual y la falta de inversión en la industria nacional, hacen que Argentina sea un escenario atractivo para invertir.

Tal como señalaba el nuevo Presidente de la Unión Industrial Argentina¹³¹ no existen objetivos de crecimiento del sector industrial, ni tampoco de competitividad, cuya caída fue confirmada por el Foro Económico Mundial¹³² en el informe anual de 2013. Precisamente el error parte de este ángulo cuando los países no se fijan objetivos de crecimiento (Garelli, 2006) lo cual resulta un mal pronóstico si se tiene en cuenta que la competitividad es una herramienta para alcanzar un objetivo: el de elevar el nivel de prosperidad de una nación y el de su gente.

¹³¹ Para el nuevo presidente de la UIA, “hoy no somos competitivos”. Disponible en: http://www.ieco.clarin.com/economia/nuevo-presidente-UIA-hoy-competitivos_0_923907659.html (Fecha de consulta 24-05-2013)

¹³² Según el Foro Económico Mundial, la corrupción, la inflación, la ineficiencia del Gobierno deterioran el enorme potencial del país. A estos factores se suman la ineficiencia en la productividad, la debilidad del mercado laboral y financiero que arrastraron a Argentina a caer diez posiciones en este ranking. The Global Competitiveness Report 2013–2014. Disponible en: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf (pág. 39). Fecha de consulta: 26-10-2013)

5.1.4. El turismo: 2.780.400 km² de atractivos para visitar

Si bien es cierto que la imagen que proyecta el país hacia el exterior es la de un país sumergido en una permanente crisis económica, inestabilidad política y social, no hay nada en contra de sus productos, su riqueza natural, su patrimonio histórico y su patrimonio cultural. Esto se debe en gran medida a que Argentina aún vive de lo que fue. Un buen ejemplo de ello es la industria turística. En este ámbito es innegable que Argentina tiene mucho a su favor. La magnitud de las extensiones de terreno, la orografía y el clima son un fenómeno natural excepcional en el país fruto de su biodiversidad.

Todo ello podría conformar un desarrollo potencial y sostenible para el país desde la industria turística, la cual permitiría generar empleos directos e indirectos. Por citar un ejemplo, puede hablarse de San Martín de los Andes (Neuquén), una de las ciudades más hermosas del país que obtuvo la certificación “Excelencia a la Gestión de Destinos Turísticos”. Esta certificación concedida en 2005 por la Organización Mundial del Turismo, fue la primera en ser otorgada en toda Latinoamérica (UNWTO, 2007, p. 12).

Patagonia, precisamente, es un producto en auge por las asociaciones hacia una forma de vida natural. De esta forma las actividades deportivas al aire libre son un atractivo turístico para la región. Aquí hay una gran oportunidad de desarrollo turístico, que gestionado de manera sostenible tiene altas perspectivas de evolucionar.

Nuevamente, la gran oportunidad podría estar en un programa que venda un “estilo de vida” aprovechando la diversidad del país y el éxito de sus productos, precisamente porque no hay nada en contra de éstos ni de su riqueza natural, ni de su patrimonio histórico y cultural. Por tanto, la salida podría estar de la mano de observar otros modelos de promoción cultural y gastronómica como han hecho España o Francia, y cuyos resultados son remarcablemente positivos.

Las rutas gastronómicas están mostrando su popularidad en las guías turísticas, como la ya mencionada “La ruta del sabor” donde en el trayecto puede saborearse lo mejor de la gastronomía argentina en la Provincia de Córdoba¹³³, entre otras delicias regionales como las empanadas tucumanas, el mate guaraní en la zona del litoral y, por supuesto, el asado argentino.

También el vino argentino es admirado dentro y fuera de sus fronteras. La propuesta para los que quieran explorar las maravillas del paisaje y degustar una gran variedad de vinos, cuenta con la ruta del vino en las provincias de Salta y Catamarca, atravesando la zona de Cuyo (Mendoza, San Juan y La Rioja) hasta las diversas variedades de la Patagonia cuya reciente promoción va ganando adeptos.

Pero el turismo y la gastronomía no funcionan por sí solos, para atraer turismo es necesario tener infraestructuras, calidad en el transporte y mejorar ampliamente los sistemas de seguridad. Por tanto, resulta primordial la inversión en todas estas áreas que garanticen una buena estadía para los visitantes y la recomendación hacia otros.

5.1.5. El deporte: no sólo fútbol

En el ámbito deportivo es cierto que Argentina también tiene sus abanderados más ilustres, y algunos de ellos polémicos en el fútbol, el deporte estrella del país que desata pasiones entre sus seguidores. Destacan grandes personalidades en los equipos de primera división: el irreverente Maradona y el indiscutible Messi. El tenis es un deporte que popularizó en el país Guillermo Vilas, al que siguieron otros jugadores como José Luis Clerc y, más adelante, Gabriela Sabatini en el equipo de mujeres. Todos ellos pusieron a la Argentina entre los países más reconocidos en los rankings

¹³³ Entre sierras, una recorrida por lo mejor de la gastronomía cordobesa. Diario Clarín (Argentina). Edición impresa: 19 de febrero de 2011.

internacionales y a los que hoy se suman otras personalidades del deporte como Juan Martín del Potro y David Nalbandian.

El rugby se sumó a las listas de equipos internacionales que cuentan con deportistas de este país y la Selección Argentina de Rugby cuenta con la admiración de equipos de primera línea como los All Blacks, equipo con el que se midió en la última Champions League de 2012, luego que la Argentina fuera aceptada a participar del torneo con los equipos de rugby del hemisferio sur (Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica), todo un hito en la historia argentina de este deporte.

Y aunque más exclusivo y asociado con el lujo, el polo argentino tiene presencia en torneos internacionales, y las marcas que circundan el mundo de este deporte van haciéndose un hueco en los mercados internacionales. Es el caso de marcas como La Martina, La Dolfina y Kevington, que muestran ese estilo de vida que se mencionaba en párrafos anteriores. Estas marcas en cierta forma tomaron la estrategia de grandes marcas internacionales como Ralph Laurent o Lacoste, las cuales sacaron sus célebres íconos de los campos de polo y tenis y se convirtieron en símbolos de un estilo de vida entre urbano y deportivo, o *sport chic* como también se lo conoce, que denota la identificación y la pertenencia a un determinado grupo menos masificado.

Y cuando el desafío deportivo parecía venir sobre ruedas, después de haberse llevado a cabo en 1992 la primera carrera de F1 en Argentina, esta la cita deportiva se celebraría nuevamente en 2013, al menos así era anunciado un año antes por la primera mandataria del gobierno argentino¹³⁴. Finalmente, se confirmó la triste noticia de que la carrera no se correrá en Argentina, según consta en el calendario que se hizo público dos días antes de celebrarse el Gran Premio de Singapur de 2012¹³⁵.

¹³⁴ La F1 vuelve al país en 2013 y se correrá en Mar del Plata. Disponible en: <http://www.telam.com.ar/nota/18790/> (Fecha de consulta: 22-09-2012)

¹³⁵ Sin Premio. Disponible en: http://www.ole.com.ar/autos/Premio_0_778122394.html (Fecha de consulta: 22-09-2012)

Esto representa otro golpe para el turismo y la economía de la región, pero también un golpe en materia de inversiones, así como la posibilidad de ser platea mundial para los próximos eventos de la F1, algo de lo que, sin ninguna duda se hubieran orgullecido dos íconos del automovilismo argentino, Juan Manuel Fangio y Oscar Alfredo Gálvez.

La F1 forma parte también del portfolio de eventos que más dinero mueve y que más ganancia deja en el lugar donde se organiza. La competencia entre ciudades para organizar estos eventos forma parte de una estrategia que, dado el fuerte impacto económico, debe desarrollarse no sólo a nivel deportivo, sino de marketing y comunicación basado en la promoción de infraestructuras para la carrera en sí y las infraestructuras necesarias vinculadas a la carrera, fundamentalmente las relacionadas con el turismo que genera el evento. Pero aún así, la cita en las carreras automovilísticas está comprometida con el Rally Dakar que apostó por Sudamérica y desde 2009 el circuito incluye parte del desierto del noroeste argentino. Un evento de esta magnitud representa una oportunidad por lo que supone en impacto para el turismo de la región y, por tanto, para su economía.

5.1.6. La cultura y la ciencia: embajadores de la Marca Argentina

Otra gran oportunidad que tiene Argentina es la cultura y la ciencia, las cuales cuentan entre sus filas con personalidades que destacan internacionalmente en diversas áreas, desde la literatura universal de Borges, Cortázar o Bioy Casares a los hallazgos científicos del cardiólogo Dr. Favaloro, y muy anteriormente las investigaciones de Juan Vucetich, antropólogo de origen croata nacionalizado argentino, quien desarrolló a partir de estudios previos un sistema eficaz de identificación de personas por sus huellas dactilares, que aún hoy goza de reconocimiento internacional.

Sin ir más lejos, el reciente descubrimiento de la vacuna contra el cáncer de pulmón¹³⁶ marcó un hito en la historia de los descubrimientos científicos del país. Por esta razón, la necesidad de invertir en educación y conocimiento es primordial para conseguir más avances científicos y tecnológicos, ya que la comunidad científica argentina goza de una excelente reputación internacional.

Siguiendo en la línea de la ciencia y la innovación Argentina cuenta, entre otras instituciones de prestigio, con el Instituto Balseiro, uno de los centros de investigación más importantes de Latinoamérica. En él se dictan carreras de grado en Física, Ingeniería Nuclear, Ingeniería Mecánica e Ingeniería en Telecomunicaciones, así como también maestrías y estudios de doctorado. Por tanto, dar a conocer este centro a nivel internacional y posicionarlo como una entidad de referencia científica mundial, que atrajera capital intelectual a través del fomento de proyectos de investigación con personalidades del ámbito académico y científico, podría apalancar a la Marca Argentina, sin lugar a dudas.

El gran desafío para Argentina sería potenciar su marca país como herramienta cultural para el desarrollo económico y el progreso social, cuando Argentina fue y sigue siendo uno de los países Latinoamericanos más populares para el desarrollo gracias a su diversidad étnica, la majestuosidad turística y su riqueza literaria y cultural.

Otra oportunidad sería utilizar las diásporas científicas, comúnmente conocidas como “fugas de cerebros” para generar un polo de referencia cultural e intelectual en el exterior, pero que sirva de referencia para los desarrollos científicos y académicos que se llevan a cabo en el país. Esta nueva forma de movilidad profesional conocida como “opción diáspora científica”, revela la importancia de este tipo de experiencias para el progreso

¹³⁶ Primera vacuna terapéutica contra el cáncer de pulmón. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1587121-primera-vacuna-terapeutica-contra-el-cancer-de-pulmon> (Fecha de consulta: 31-05-2013)

de la comunidad científica, en virtud de una nueva forma de promover el “*brain gain*” (Meyer *et al.*, 2003).

Así quedó de manifiesto durante las jornadas del Proyecto Cidesal¹³⁷ (Creación de Incubadoras de Diásporas del Conocimiento para América Latina) en Argentina en marzo de 2013, que reunió a expertos de 20 países de América Latina y el Caribe quienes compartieron sus experiencias al respecto, con especial énfasis en las lecciones aprendidas y en los desafíos que hoy enfrenta este tipo de profesionales.

Este beneficio puede hacerse visible a través de proyectos como el mencionado Cidesal, porque generan una producción de datos sobre la movilidad de recursos humanos cualificados, que permite construir instrumentos para reconectar a los expatriados y generando lineamientos de políticas públicas para la conexión con la diáspora.

En este aspecto cobra especial importancia el concepto de Nueva Diplomacia pública multinivel a la que se hizo referencia en el Capítulo III, dado que esta también es una forma de generar valor añadido al resto de acciones llevadas a cabo para promover la marca país, por la importancia que este tipo de iniciativas representan para la imagen de un país en el exterior.

Todo lo arriba expuesto denota la necesidad de un trabajo continuo que es la base estratégica de cualquier marca país, algo de lo que carece la Marca Argentina. Las acciones son muy puntuales con el permanente signo autorreferencial a ciertos líderes políticos, lo cual no favorece a la marca país por las asociaciones que puede generar hacia una determinada línea político-ideológica. La marca país implica el compromiso de sus gobernantes que impulsan sus productos y servicios de manera diferencial, y no una propaganda vacía sobre la realidad de un país.

¹³⁷ Fundación Polo Mercosur. Disponible en: <http://polomercosur.org/presentacion-proyecto-migraciones/> (Fecha de consulta: 24-05-2013)

5.2. Caso España

El proyecto Marca España iniciado en el año 2003 fue puesto en marcha con el respaldo de instituciones públicas y privadas, con el objetivo de potenciar la imagen del país en el exterior. Sin lugar a dudas, el caso de la Marca España es muy interesante, aunque también cuenta con sus propias singularidades. Entre estas singularidades pueden mencionarse dos principalmente: en primer lugar, la falta de una identidad nacional. La segunda, consecuencia de la primera, tiene que ver con la falta de una única estrategia que permita el aprovechamiento de recursos del país para posicionarlos en el mercado internacional.

Sobre el primero, resultan interesantes las conclusiones a las que arriba el informe “Marca España” elaborado por el Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos (2003). Este informe señalaba por entonces que el objetivo primordial del proyecto de la Marca España era construir una nueva imagen de España para mejorar la proyección económica del país, así como transmitir su nueva realidad política, social y cultural. Así mismo, señalaba la necesidad de reforzar la identidad mediante acciones que se proyectan fuera de sus fronteras, pero acentuando a la vez la dinámica de la política interior.

Ambos objetivos representan desde entonces un verdadero desafío para la Marca España, teniendo en cuenta la intensidad del debate identitario llevado a cabo desde algunas comunidades autónomas, el cual se vio robustecido en los últimos años. En tal sentido, consolidar una imagen construida sobre la arquitectura de la identidad nacional sea, probablemente, una utopía.

Entre los sucesos más recientes que demuestran una fuerte identidad independentista, fue la silbatina al Himno Nacional español durante la inauguración del Mundial de Natación 2013 que tuvo lugar en Barcelona. Este hecho causó el malestar de muchos ciudadanos y sectores políticos, pero las

desafortunadas declaraciones del Subdirector de la Marca España en su cuenta personal de Twitter contra la comunidad catalana le costaron su cargo, siendo cesado de sus funciones de forma inmediata. Consecuentemente, y como muestra de respeto y reconciliación, el propio Director de la Marca España se disculpó públicamente en la ciudad condal.

En cuanto a la segunda singularidad, es decir, la que tiene que ver con la falta de una estrategia única que permita un mejor aprovechamiento de los recursos del país, muchas veces se ha puesto en marcha una multiplicidad en los esfuerzos y un enorme gasto público para promover todos los productos y servicios.

Esta falta de homogeneidad en la estrategia para promover la industria productiva del país, no contribuye a consolidar la Marca España como buque insignia de la marca nacional. Contrariamente, en lugar de potenciar toda la oferta del país para competir en mercados internacionales, la idea de tener una marca país única que englobe toda la oferta nacional, no termina de cuajar.

Evidentemente, esto se vuelve una debilidad que juega en contra del proyecto de la Marca España porque, en realidad, no puede decirse que los productos procedentes de España ni sus marcas tengan una mala reputación en el extranjero. Sí existe la inviabilidad de comerciar algunos productos en determinados mercados (es el caso de la venta de jamón o vino en países musulmanes), pero fuera de contadas excepciones, sus productos, principalmente los gastronómicos y los servicios, junto con el turismo, cuya competitividad es indiscutible (Chías, 2004), gozan de una excelente reputación fuera de sus fronteras.

En tal sentido, la Marca España a partir de 2013 pretende reforzar la promoción de sus actividades en el exterior centrándose en el ámbito empresarial. Así, el sector industrial español tendrá una mayor participación en el programa de la marca país y, de esta forma, se coordinarán acciones

entre el sector privado y el público para potenciar las marcas españolas en el extranjero, tal como señalaba su director en una entrevista televisiva¹³⁸.

En opinión de Peralba (2010), España siempre fue mejor producto que la propia imagen que ha sido capaz de crear como país. El autor hace hincapié en que es necesario trabajar arduamente para acercar esa brecha entre lo que España es y lo que perciben los demás. De hecho, España está percibida muy por debajo de lo que es el producto medido con valores objetivos. De esta forma, será posible que España pueda competir creando en la mente de los consumidores una diferenciación a través de un *constructo*, objeto ideal, que en este caso es la Marca España.

Otras valoraciones que el autor hace sobre la Marca España son en relación a su posicionamiento y competitividad internacional fundamentalmente por la importancia que estos dos elementos tienen sobre la imagen de marca de España en el exterior. Para el autor, la diferenciación entre los productos, servicios y países radicaba antes en su capacidad tecnológica para desarrollar actividades empresariales. Actualmente, la clave fundamental es la imagen que los consumidores perciben a través de un producto, un servicio o la actuación de una empresa, así como la imagen que perciben de un país.

Aunque la imagen de España es un proyecto en construcción (Mínguez, 2004, p. 277), lo cierto es que sobre ésta debería apoyarse la Marca España, de la que hoy se habla con más soltura. Por lo tanto, la pregunta que es necesario hacerse es sobre qué pilares puede empezar a construirse dicha imagen y, en consecuencia, la Marca España.

Es por ello que la labor del Foro de Marcas Renombradas Españolas¹³⁹, creado en 1999, cuyas acciones conjuntas al Ministerio de

¹³⁸ La marca España cumple un año. Disponible en: <http://www.rtve.es/alacarta/videos/telediario/marca-espana-cumple-ano/1920989/> (Fecha de consulta: 07-07-2013)

Ciencia y Tecnología y el ICEX, tienen especial relevancia en el posicionamiento de las marcas españolas en el extranjero. El objetivo de estas instituciones es el destacar ante la opinión pública la relevancia estratégica y la necesidad de protección, así como el desarrollo de las marcas españolas como activos intangibles claves para la competitividad de las propias empresas. De esta forma se busca crear una imagen positiva de España a nivel internacional.

Pero teniendo en cuenta la crisis por la que atraviesa España, el contexto económico global y las reticencias que ofrecen algunas de las comunidades autónomas para formar parte de la estrategia de la Marca España, cabría preguntarse si tiene sentido embarcarse en la tarea titánica de llevar a cabo este proyecto. A lo largo de este estudio de caso se analiza esta cuestión así como las relacionadas con el potencial de las marcas españolas y su impacto en la imagen país.

5.2.1. El proyecto de la Marca España: más allá del Sol de Miró

La puesta en marcha del proyecto Marca España¹⁴⁰ refleja el interés gubernamental en querer reforzar la imagen de los productos y servicios del país en los mercados internacionales. Así mismo, se reflejan las fortalezas y ventajas competitivas de las empresas y productos elaborados en España con el fin de mejorar la economía española y su apertura al exterior. En gran parte, esto obedece a las políticas de internacionalización que las marcas españolas han acometido, convirtiéndose en una cuestión de Estado. Por tanto, existe un evidente consenso en la concienciación sobre el valor de las mismas y su impacto en el valor de la Marca España.

¹³⁹ Foro de Marcas Renombradas Españolas: <http://www.marcasrenombradas.com/> (Fecha de consulta: 13-06-2013)

¹⁴⁰ Carlos Espinosa de los Monteros toma posesión como alto comisionado de la Marca España. Disponible en: http://www.lamoncloa.gob.es/ServiciosdePrensa/NotasPrensa/MAE/2012/120712_carlospespi_nosa.htm (Fecha de consulta: 12-07-2012).

Sin embargo, al menos hasta ahora, no puede hablarse de grandes logros y más que un conjunto de acciones aisladas y poco interconectadas entre sí. Es por ello que el gobierno español, a través del Ministerio de Asuntos Exteriores puso al frente del proyecto a un comisionado experto para llevarlo a cabo, creando una Dirección General de Medios y Diplomacia Pública para proporcionar el respaldo institucional que este proyecto requiere.

Lo cierto es que la crisis desatada en 2008 y todas sus secuelas (ola de despidos, ajustes económicos, desempleo, inestabilidad financiera, morosidad, etc.), se han convertido en el yugo para la Marca España. Consecuentemente, el proyecto no está teniendo una buena respuesta por parte de la ciudadanía, ya que para muchos es un mero recurso propagandístico del estado.

Esta reacción es bastante lógica, teniendo en cuenta que cada vez es más complicado hacer frente al gasto público al tiempo que ha disminuido el poder adquisitivo de la gente. Si a esto se le suman los recortes en educación, la baja inversión en tecnología e innovación, y la merma de los servicios públicos de salud, no quedan muchos espacios que lleven a pensar que la ciudadanía sea muy positiva respecto al proyecto de la Marca España.

Si bien es cierto que la situación económica y social por la que atraviesa España, no hacen el mejor escenario para hablar del lanzamiento ni mucho menos estridentes presentaciones de la marca país, esto no significa que no debieran llevarse a cabo acciones que potencien los puntos fuertes de la marca. De hecho, impulsar la industria nacional en otras latitudes es primordial en este momento para España, principalmente para que otros países no ocupen el hueco que España puede cubrir con sus productos y servicios. Dado el estrepitoso descenso del consumo interno, como consecuencia de la crisis, se debería impulsar la marca España hacia los mercados internacionales a través de su cultura y sus productos, y luego de mantenerla vigente, paliando así la delicada situación que vive el país.

El objetivo es poner en marcha acciones concretas y bien definidas en el exterior que, a medio y largo plazo, contribuyan a mejorar la imagen y la reputación del país, así como la de sus productos y servicios, a través de los centros neurálgicos mundiales de decisión política tales como foros mundiales económicos, sociales y medioambientales, para ganar en reputación y prestigio para la marca.

Un caso remarcable de la importancia con la que se quiere relanzar la Marca España es incluirla en los discursos políticos en los foros internacionales. Es el caso del discurso del Presidente de Gobierno, quien incluyó en su ponencia ante la 67ª Asamblea General de la ONU celebrada en septiembre de 2012 en Nueva York para defender la Marca España en el mundo como destino seguro de inversiones extranjeras.

Entre otros encuentros la agenda también incluyó un encuentro con el Consejo Editorial del influyente The Wall Street Journal. Algo que también hizo durante el mismo fin de semana el propio Rey S.M. Juan Carlos I en su reunión de dos días en la misma ciudad, aunque con cierto tono propagandístico. El monarca se reunió con periodistas del prestigioso periódico New York Times por la importancia que tiene entre los inversores extranjeros la imagen que se proyecta sobre España en los medios anglosajones¹⁴¹.

Aunque más allá de los discursos vacíos, la marca país tiene que destacar por hechos que repercutan positivamente en la imagen del país. En este sentido, la Marca España se está viendo fortalecida por los grandes proyectos que las constructoras españolas están llevando a cabo en el extranjero. Por citar algunos ejemplos el AVE que conectará Moscú con San Petersburgo y Dubai con Abu Dhabi. El tren de alta velocidad del que hasta el

¹⁴¹ 67ª Asamblea General de la ONU, la mejor plataforma para vender la Marca España. Disponible en: <http://www.rtve.es/alacarta/videos/telediario/telediario-21-horas-24-09-12/1535202/> (Fecha de consulta: 28-09-2012)

propio Presidente Obama¹⁴² hizo mención al destacar la importancia de la red de alta velocidad que quiere construir en EE.UU. O el intercambiador de la ciudad china de Tianjín, cuya inauguración en junio de 2013 marcó una vez más la presencia española en Asia.

Pero cuando España estaba conquistando la cima de la alta velocidad en el mundo, una tragedia irreparable en número de víctimas mortales y heridos llegó a Santiago de Compostela, en la misma fecha que se celebraba el día del Santo Patrono. El 27 de julio de 2013, España sufría la peor tragedia ferroviaria de su historia reciente en el barrio de Angrois.

En cierta medida, este hecho hizo plantearse si esta fatalidad podría tener un impacto negativo directo en la imagen del sistema de alta velocidad español. Probablemente no gracias a que una inmediata campaña en los medios puso de relieve la opinión de expertos y profesionales de este sector quienes señalaron la fiabilidad de este tipo de transporte.

Otra obra de gran magnitud es la reciente inauguración del puente¹⁴³ que une Vidin (Bulgaria) con Calafat (Rumania) llevada a cabo después de cinco años de trabajo por una empresa de construcción española. Dicha construcción, además de ser una obra de ingeniería, puede considerarse también una labor de diplomacia pública encabezada por España por la falta de entendimiento entre ambos países. En tal sentido, este puente además de unir los dos países geográficamente, busca la unión económica de ambas naciones que durante años se han mirado con recelo. Por tanto, además de ser una buena carta de presentación para la ingeniería española, es también un enclave estratégico para un resurgir económico de una de las zonas más pobres de Europa. Así mismo, este puente se convierte en el principal del corredor europeo Berlin – Estambul.

¹⁴² Obama quiere una red de alta velocidad en EE UU como la de España. Disponible en: http://internacional.elpais.com/internacional/2009/04/16/actualidad/1239832812_850215.html (Fecha de consulta: 28-09-2012)

¹⁴³ Inauguración del puente Vidin-Calafat. Disponible en: <http://www.rtve.es/alacarta/videos/telediario/telediario-15-horas-16-06-13/1876010/> (Fecha de consulta: 19-06-2013).

La apuesta por consolidar a España en el sector de la innovación viene a través de las energías renovables, como es el caso de la construcción de una mega planta de paneles solares¹⁴⁴ en Ouarzazate, Marruecos, proyecto que se cifra en 500 millones de Euros y que promueve la *Moroccan Agency for Solar Energy*. Otro proyecto de gran magnitud es la construcción de dos buques hotel¹⁴⁵ que la empresa mexicana Pemex encargó a dos astilleros de Galicia y cuyo valor se cifró en 300 millones de Euros.

Pero las malas noticias para los astilleros españoles no se hicieron esperar. Las recientes medidas sobre la posible orden de devolución de ayudas que avanzó Bruselas a finales de junio de 2013, debilitarían significativamente a este sector. Ante este hecho, las comunidades vasca, gallega y asturiana se unieron para defender juntas la estabilidad de la industria astillera y sus fuentes de trabajo ante esta medida que parece inminente.

Si bien los emprendimientos que generan competitividad y empleo forman parte de los mensajes que España emite cada día, dotan a la marca país de una imagen positiva. Por el contrario, los acontecimientos como el de los astilleros que podrían debilitar el sector, la crisis, los casos de corrupción o los de dopaje que salpicaron al deporte español, sumados a las desventuras amorosas y financieras de algunos miembros de la Casa Real, representan un golpe en contra de la imagen, la reputación del país y sus instituciones, marcando negativamente el panorama para la Marca España en el extranjero.

5.2.2. El valor agregado en las marcas con sello “ñ”

¹⁴⁴ Acciona cifra en 500 millones la inversión en la “macroplanta” termosolar en Marruecos. Disponible en:

<http://www.expansion.com/accesible/2012/09/25/empresasenergia/1348567326.html> (Fecha de consulta: 28-09-2012)

¹⁴⁵ Pemex firma la construcción en Galicia de dos buques hotel por 300 millones. Disponible en: http://www.cinco dias.com/articulo/empresas/pemex-firma-construccion-galicia-buques-hotel-300-millones/20120919cdscdsemp_19/ (Fecha de consulta: 28-09-2012)

La auditoría de imagen sobre la imagen de España en el extranjero, presentada en el Informe Proyecto Marca España (2003), señalaba que la imagen del país no se percibía del todo positiva. Además, existen valores menos favorables que repercutieron negativamente en la imagen del país a lo largo de su historia: arrogante, mal gobernada, altiva. Pero también señalaba su parte positiva, principalmente, relacionada con el Romanticismo y que contempla a España como un país exótico, más moderno que decadente, constituido por hombres y mujeres tan apasionados como auténticos. Así mismo, dicho estudio señala que la percepción global de la imagen política de España en el exterior es aceptable, mientras que goza de una buena imagen en el plano artístico y cultural.

Un informe más reciente elaborado por el Foro Español de Marcas Renombradas (2008) señala que, en general, la imagen y el prestigio de las marcas españolas han mejorado notoriamente en el extranjero. Esta idea contrasta con otros informes, que señalan que muchas marcas españolas con inversiones fuera del país, principalmente en Latinoamérica, no han salido muy beneficiadas, sino que se han ganado la fama de “los nuevos conquistadores” en alusión directa a la colonización de América.

En ningún caso esto significa que España deba abandonar sus inversiones en el mercado latinoamericano, precisamente porque muchos gobiernos como los de Uruguay, Colombia, México o Brasil han demostrado el interés en las inversiones españolas en sus respectivos países. Aunque sí las empresas españolas deberían empezar por identificar aquellos entornos que resulten más apropiados para sus inversiones, evitando comprometer el capital en la región (Sánchez *et al.* 2013). A la competitividad de las empresas españolas deberían sumarse la gobernanza y la transparencia en su gestión, de esta forma, la eficacia operativa en cualquier región (no sólo Latinoamérica) se vería apalancada por la buena reputación corporativa, con el consecuente impacto en la marca país.

En cuanto a la comercialización de productos y servicios, España fue capaz de posicionarse en los mercados internacionales y el “*made in Spain*”

fue adquiriendo notoriedad. Actualmente, el mencionado efecto se extendió de los productos tradicionales españoles como el jamón, el vino y el aceite de oliva, hacia otro tipo de marcas: la marca de la moda y el diseño, la marca deportiva y la marca social, cuyo estudio se va integrando cada vez más en los ámbitos académicos. Puede hablarse entonces de tres tipos de marcas que pueden robustecer la Marca España en los mercados internacionales:

➤ Marcas de productos

Tal como señala Peralba (2010), España siempre fue mejor producto que la propia imagen que ha sido capaz de crear como país. Esto puede atribuirse, en gran medida, a la buena reputación que han ganado con los años los productos de origen español en el mercado internacional.

Los dos productos de consumo masivo con mayor presencia internacional son el vino y el aceite de oliva, los cuales cuentan con muy buena reputación en el extranjero. De hecho, España lidera las ventas en el mercado chino¹⁴⁶ gracias, en gran parte, a la labor de introducir a los habitantes del gigante asiático en la cultura del aceite español. Este producto, considerado un producto de lujo en los años noventa en China, se extiende actualmente en diferentes sectores de su sociedad.

Pero este liderazgo que no ha dejado de crecer desde entonces, en este momento se está tambaleando desde que China ha elevado los impuestos a los productos procedentes de Europa en respuesta al incremento de precios en los paneles solares por parte de Bruselas¹⁴⁷. En tal sentido, los exportadores de vino y aceite de oliva, ya ven mermar sus ganancias al ser

¹⁴⁶ Cuatro aceites andaluces, premiados en el certamen Oil China 2012. Disponible en: http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/04/04/andalucia/1333557257_277387.html (Fecha de consulta: 20-09-2012)

¹⁴⁷ China amenaza al vino europeo tras los aranceles de Bruselas a los paneles solares. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2013/06/05/actualidad/1370415054_008481.html (Fecha de consulta: 05-06-2013)

China más benevolente en cuestión impositiva con otros productores de este tipo de productos, como es el caso de los productos de origen chileno.

Pero no sólo el vino o el aceite penetraron en el mercado internacional, detrás de los legendarios Chupa Chus, al que Dalí diseñó su logo vanguardista en 1969 (Bassat, 2009, p. 208). La moda también se ha incorporado a esa expansión y las marcas que se vendían dentro de las fronteras de la península empezaron a tener espacio en los escaparates internacionales. Que mejor ejemplo que el del grupo Inditex¹⁴⁸, con sus marcas estrella ZARA, Massimo Dutti y el resto de marcas pertenecientes al grupo.

Precisamente, cuando España pasa por el peor momento económico en su historia democrática, Inditex vio aumentar sus ganancias en un 32%, algo que se atribuye a la internacionalización de la marca, lo que le permitió conquistar mercados en Asia y América, de donde provienen mayoritariamente los jugosos ingresos para la compañía.

➤ Marcas de servicios

En cuanto a los servicios, las marcas Telefónica-Movistar, Mapfre, BBVA, Santander, Iberdrola, entre otras, son marcas sólidas con presencia en el exterior, pero que sin lugar a dudas, al igual que el resto de marcas con inversiones fuera de España, necesitan contar con un panel de expertos que pueden aportar el conocimiento en la gestión de marketing y marca, para posicionar las marcas en el futuro en otras regiones, sin sufrir los impactos que ya sufrieron en Latinoamérica. Y sobre todo, plantearse un enfoque de gobernabilidad y gestión de riesgos, estos últimos propiciados por la inestabilidad política de las regiones a donde hayan llevado sus inversiones,

¹⁴⁸ La empresa española inmune a la crisis. Disponible en: http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2012/09/120919_espana_inditex_ganancias_ar.shtml (Fecha de consulta: 20-09-2012)

a la falta de transparencia en el marco legal o al incumplimiento en las obligaciones contractuales entre la empresa inversora y el gobierno local.

➤ Marcas deportiva

La marca deportiva supo aprovechar el tirón de Barcelona '92 para estar hoy liderados por la pasión y el sentir generalizado que despierta “la roja” en todo el mundo, como consecuencia de los logros deportivos que ya fueron mencionados en este apartado. Este tirón deportivo a nivel internacional le permite a España, a pesar de la situación caótica que se vive como consecuencia de la crisis, tener un gran empuje que puede explotar a favor de su imagen.

En relación a la internacionalización de las marcas españolas, no sólo se hace referencia a las marcas comerciales, sino también a los logros deportivos. Entre los más destacables: los éxitos de las dos Eurocopas en 2008 y 2012. Y por supuesto, los éxitos conseguidos en la Copa Mundial de la FIFA 2010 por “la roja”, como ya se la conoce internacionalmente a la selección española de fútbol. A estos logros se suman los obtenidos por otras disciplinas deportivas como el tenis, el mundo del golf, la F1 y Moto GP en diversas categorías, y otros tantos talentos deportivos como la Copa Nacional de Vela que cuenta con 277 millones de espectadores en los cinco continentes¹⁴⁹.

➤ Marcas sociales

Por último, no pueden dejar de nombrarse a las marcas sociales, cuya relevancia quedó de manifiesto en el 1er Congreso Internacional de Economía Social (Estoril, Portugal). En este congreso se habló sobre la importancia de la economía social o economía solidaria, donde este tipo de

¹⁴⁹ España aprovecha el tirón promocional de la vuelta al mundo a vela. Disponible en: <http://www.diariosur.es/v/20101231/turismo/espana-aprovecha-tiron-promocional-20101231.html> (Fecha de consulta: 28-09-12)

marcas están sirviendo como herramienta para salir de la crisis mediante la creación de empleo y oportunidades.

En el caso de España, marcas como la Fundación Once, Cruz Roja Española, Cáritas España o la Fundación Vicente Ferrer y, la más internacional de todas, la Agencia Española de Cooperación Internacional, son marcas que constituyen una fuente de oportunidades y un motor de empleo.

La más internacional de todas es la AECI; está presente en una veintena de países y trabaja en dos aspectos fundamentales: la prevención de conflictos y la consolidación de la paz. Sirva como ejemplo el papel de España acompañando los procesos de paz en El Salvador y Guatemala, actuaciones que han sido reconocidas en el panorama político internacional. Para la AECI el reto principal es el del acompañamiento pero sin injerencias, y su lema el de no olvidar el compromiso solidario frente a la crisis¹⁵⁰.

A pesar del bache coyuntural económico y social, tanto las marcas tradicionales como la nueva de generación de marcas que nacieron fruto del emprendimiento, serán pujantes para la transición y deberían ser aprovechadas para potenciar la Marca España. Lejos de los tópicos demasiado manidos como los toros o la fiesta, el posicionamiento estratégico de todas estas marcas podría ser de vital importancia en el posicionamiento de la Marca España en el extranjero.

5.2.3. España de moda

Entre otras industrias que están ayudando a apalancar la Marca España, pueden mencionarse: el deporte, la moda, el idioma, la ciencia, el mundo del arte y la gastronomía, etc. Todas estas áreas están representadas

¹⁵⁰ Jornadas sobre derechos hacia una cultura de paz. Disponible en: <http://www.rtve.es/alacarta/videos/telediario/telediario-15-horas-09-06-13/1863892/> (Fecha de consulta: 25-06-2013)

por los embajadores honorarios de la Marca España¹⁵¹, a través de quienes se busca potenciar el enorme activo que representa la Marca España.

Quizás esto pueda atribuirse a que las variables que mejor sitúan a España se encuentran en la gente, el estilo de vida, el ocio y las actividades de entretenimiento, la seguridad, la naturaleza o la cultura. Pero en áreas tan importantes como investigación, desarrollo e innovación, la valoración no es tan buena (Informe La reputación de España en el mundo, 2011).

En el mundo de la moda, la Marca España también se ve fortalecida por eventos internacionales que lleva a cabo este sector como “*La Pasarela Cibeles Madrid Fashion Week*” y “*080 Barcelona Fashion*”. Pero hoy España también habla del diseño, de la utilización de materiales más nobles y menos nocivos con el medioambiente. En una cita con la imaginación, la creatividad y la calidad, tres elementos indispensables en tiempos de crisis, el FAD, *The Festival of All Design*, abrió sus puertas en la ciudad condal como muestra del talento de jóvenes promesas del diseño.

Pero también han puesto a España “de moda” otras áreas relacionadas con la cultura y el arte. En este amplio contexto destacan los intercambios académicos, las exposiciones artísticas y literarias, como muestra de que la cultura sirve para unir civilizaciones. Respecto a esto último, resulta innegable en interés, la difusión y el alcance del español. El Instituto Cervantes promueve el estudio del español como lengua extranjera, que hoy se consolida como la segunda lengua más hablada del mundo, y sólo el 10% es hablado en España. El Instituto Cervantes con motivo de su 20º aniversario¹⁵² celebró el 18 de junio de 2011 con gran orgullo que el español se encuentra en notorio crecimiento en número de hispanohablantes

¹⁵¹ El Príncipe elogia a Nadal entre los nuevos Embajadores de la Marca España. Disponible en: <http://www.abc.es/agencias/noticia.asp?noticia=802982> (Fecha de consulta: 28-09-2012)

¹⁵² 20º aniversario del Instituto Cervantes
<http://www.telecinco.es/informativos/cultura/noticia/1452510/1452510> (Fecha de consulta 23-04-2011).

en las últimas décadas, y la importancia de nuestro idioma para los negocios y como expresión cultural.

En este sentido, España podría alinear a su estrategia de diplomacia cultural, el español como lengua extranjera, integrándose así a otras acciones relevantes en el ámbito de las industrias culturales, las cuales podrían tener un papel importante y ser activas participantes en el proyecto de marca país.

Pero no es sólo en el ámbito académico donde se ve incrementar las cifras del uso de la lengua del Quijote, sino también en el escenario político. La revista Time¹⁵³ presentaba en su tapa de marzo de 2012 el reportaje “Yo decido (*I decide*)” en alusión directa a la caza del voto latino por parte de los candidatos. Esta publicación refleja el interés de candidatos y mandatarios estadounidenses, quienes a través del uso del español buscan alcanzar la audiencia de hispanos y latinoamericanos que ya no se conforman con oír pronunciar unas pocas palabras en español, lo cual puede resultar muy emotivo, pero no suficiente para conseguir votos.

El clima, la buena gastronomía y el ambiente festivo no son suficientes elementos para posicionar la Marca España, sino que es necesario trabajarla y comunicarla. A este respecto es importante establecer una buena gestión con los diversos *stakeholders* y las grandes instituciones que componen las marcas nacionales en todo el territorio para apoyar la Marca España. En nuestra opinión, la Marca España no se ha comunicado correctamente, pues ha faltado coherencia en la estrategia.

Por todo lo expuesto, puede decirse que el deporte español, la gastronomía, el turismo, el arte y la literatura ya están consolidados en el mercado internacional de las marcas. En tal sentido podría decirse que la Marca España se ha ido formando en diferentes etapas y en diversas áreas: la marca turística, consolidada y reconocida internacionalmente, seguida de

¹⁵³ Yo Decido (*I Decide*). Disponible en: <http://www.time.com/time/covers/0,16641,20120305,00.html> (Fecha de consulta: 20-09-2012)

la marca deportiva, con brío, fuerza y potencia. La etapa cultural que recuperó en los últimos años un gran protagonismo en el escenario internacional, de la mano de sus escritores clásicos y la nueva generación de escritores, las artes y la lengua.

La siguiente etapa, por tanto, debe ser la que reconozca a la ciencia y la tecnología, cuyo impulso significativo podría venir de la mano de institutos científicos y de investigación. El fomento de la creación de polos estratégicos de conocimiento e investigación, podría dotar de un valor agregado a la Marca España en el área de gestión del conocimiento.

Sin embargo, esta etapa tiene por delante el desafío de hacer frente a la grave crisis económica que vive el sector de la ciencia y la investigación, tal como lo manifestaba la propia comunidad científica a través de la *Carta por la Ciencia*. Mediante esta misiva, los profesionales del sector reclamaron al Ministerio de Economía y Competitividad en septiembre de 2013 el aumento de los recursos en para la investigación, la facilitación de la contratación de personal, las ayudas demoradas del plan estatal y, por último, la creación de una agencia única estatal de investigación.

Esta carta, además de denunciar la grave crisis por la que pasa el sector de la investigación, quiere reivindicar a los profesionales de la ciencia que ven mermadas sus posibilidades de seguir adelante con sus proyectos, así como la fuga masiva de capital intelectual. La combinación de estos hechos, sin duda, debilita la imagen de España y, en consecuencia, su marca país en lo que respecta a divulgación científica y tecnológica.

5.2.4. España: mucho más que “la playa de Europa”

La Marca España se identifica con facilidad como destino turístico, fruto de las campañas que hicieron que el país se convirtiera en la “playa de Europa”. Pero, como también se dijo, esto no le asegura el futuro ni le garantiza que pueda vivir del turismo como hizo desde los años sesenta

cuando España se convirtió en el destino preferido de los nórdicos. La marca tiene que ser cuidada y revitalizada, debe ofrecer ventajas competitivas, introducir la innovación y fomentar la sostenibilidad de la industria turística del país. Apostar por la diversificación, nuevas líneas de negocios, penetración de mercado y distintos tipos de turismo, no sólo el binomio “sol y playa”. La alta competencia en los mercados, principalmente del Mediterráneo repercute en el mercado turístico español¹⁵⁴.

A este tema se refirió el Príncipe S.A.R. Felipe de Borbón en el 19º Congreso Mundial del Turismo, celebrado en Gran Canaria con motivo de la celebración del Día Internacional del Turismo, donde destacó la decisiva contribución del turismo a la economía mundial y, en particular a la española, ya que el país es cuarto destino turístico mundial¹⁵⁵:

“Es también un importantísimo y creciente generador de puestos de trabajo, lo cual ayuda a paliar los efectos negativos de la crisis económica, sobre todo en lo relativo a ese problema, al desempleo, y especialmente al paro juvenil.”

Entre los desafíos a los que se enfrenta España en materia turística, puede mencionarse el mantenimiento de la calidad en los productos y servicios. Las recientes denuncias publicadas en el New York Times¹⁵⁶ hablan del incremento del turismo de burdel, algo que no beneficia la imagen de España en el exterior. Así mismo, se critica seriamente el turismo de

¹⁵⁴ El turismo turco se come al español. Disponible en: <http://www.elmundo.es/blogs/elmundo/cronicasdesdeeuropa/2010/03/10/el-turismo-turco-se-come-al-espanol.html> (Fecha de consulta: 20-09-2012)

¹⁵⁵ Congreso Mundial del Turismo: Disponible en: <http://www.rtve.es/alacarta/videos/telediario/telediario-21-horas-27-09-12/1537902/> (Fecha de consulta: 28-09-2012)

¹⁵⁶ *In Spain, Women Enslaved by a Boom in Brothel Tourism*. Disponible en: http://www.nytimes.com/2012/04/07/world/europe/young-men-flock-to-spain-for-sex-with-trafficked-prostitutes.html?_r=2&pagewanted=1&hp (Fecha de consulta: 20-09-2012)

borrachera, una práctica cada vez más habitual en la que también se pone en riesgo la imagen de España¹⁵⁷.

Sin embargo, aunque algunos de sus estereotipos cambian, y la imagen de España se ha ido modificando y mejorando, lo cierto es que la crisis financiera por la que atraviesa le está pasando factura. Su economía es una de las más castigadas de Europa desde que arrancó la crisis global en 2008. Su prima de riesgo se eleva, mientras el país intenta superar lo que probablemente sea el peor momento de su historia económica, y una crisis social a causa de un vertiginoso 25% de desocupación. Esto, sin lugar a dudas, induce muchas veces a bajar la calidad en la oferta turística, cuya repercusión a corto plazo puede verse reflejada en la imagen de la marca turística.

En el caso de España, a diferencia de otras naciones, las campañas llevadas a cabo para la promoción del país en el exterior, tuvieron sus orígenes en la marca como destino turístico. Dichas las campañas creativas se llevaron a cabo desde los años cincuenta, donde tuvieron lugar los primeros carteles litográficos escritos totalmente en castellano para la promoción del turismo.

España fue paulatinamente posicionándose en el mercado internacional, principalmente en el turístico y, poco a poco, el encanto de una nación de la que no se sabía mucho por sus años a la sombra de una dictadura fue abriéndose lentamente en la esfera internacional. Su ubicación geográfica y las cálidas aguas del Mediterráneo generaron una gran afluencia de visitantes, especialmente de gente del centro y norte de Europa. Estos primeros turistas buscaban luz natural, clima agradable y grandes extensiones de arena y mar entremezclados con un ambiente festivo, menos habitual en sus países de origen.

¹⁵⁷ Se acabó la fiesta: el “turismo de borrachera y de *low cost*” destruye la imagen de España. Disponible en: <http://www.elconfidencial.com/sociedad/2011/08/29/se-acabo-la-fiesta-el-turismo-de-borrachera-y-de-low-cost-destruye-la-imagen-de-espana-83397/> (Fecha de consulta: 24-05-2012)

España ya se perfilaba desde comienzos del siglo XX como un destino turístico, y hacia el año 1905 se creó la Primera Comisión Nacional de Turismo, perteneciente al Ministerio de Fomento y por entonces dirigido por el Conde de Romanones, cuyo objetivo era el de fomentar la Industria Turística del país. En 1911 nace la Comisaria Regia de turismo, cuyo primer y único comisario fue el marqués de la Vega-Inclán y que funcionó hasta 1928. En ese mismo año se funda el Patronato del Turismo, dependiente del Ministerio de Instrucción Pública y de Bellas Artes.

Estos datos dan cuenta de que la marca turística España existe gracias a su continuidad y adaptación a las épocas y los públicos a los que se dirige, durante casi un siglo de vida. Cabe decir que el Patronato del Turismo reemplazó a la anterior administración y que funcionaría bajo este nombre hasta 1936. Los motivos fundacionales de esta institución se centran en el turismo como fuente de riqueza y como fuente de imagen y prestigio nacional, con un marcado tinte nacionalista muy propio de la época. Durante este período, Alfonso XIII inauguró el primer Parador Nacional (1926) ubicado en la Sierra de Gredos (Ávila). Así, mediante la rehabilitación de edificios históricos se pretendía invertir en un turismo de calidad.

Más tarde, la postguerra y transición económica (1939-1962) presenta un panorama muy poco alentador para el emprendimiento turístico, debido especialmente a la gran depresión (1939-1950) en la que se ve inmerso el país y la escasez de bienes y servicios, lo que supuso una freno en la modernización de España. No fue hasta el período comprendido entre los años 1950-1960 cuando se inició una apertura hacia el mercado exterior en busca de turistas que viniesen a buscar la calidez y la luz de España.

Hasta 1950 la situación fue poco favorable para España, que no contó con ayuda internacional, sino con el aislamiento que se concretó en medidas de condena por parte de Naciones Unidas, lo que supuso la retirada de embajadores extranjeros y el cierre de la frontera entre Francia y España.

También significó la exclusión de la ayuda económica que Estados Unidos concedía a las naciones europeas.

Pasados los avatares de los años cincuenta, la ONU levantó las sanciones políticas y económicas al régimen. Estados Unidos y España llegan a un acuerdo en 1953 para recibir ayudas a través del Plan Marshall. Para entonces ya se había creado el Ministerio de Información y Turismo (1951) y más adelante se concretó el 1er Plan de Desarrollo para despertar el interés turístico principalmente de las costas levantina y andaluza (Bañón, 1999).

El período abarcado entre los años sesenta y ochenta se caracteriza por una expansión y consolidación de la industria turística española remarcado por el binomio “sol y playa”. Fue precisamente en estos años cuando se formalizó un gran avance de carácter normativo para la promoción y ordenación del sector y entre los hitos de la época puede mencionarse la fundación de la Organización Mundial de Turismo en 1975 con sede en Madrid. A pesar de la inestabilidad gubernamental que marcaron los últimos años de la dictadura, sumado al fracasado golpe militar de 1981, el proceso de transición democrático dio claras muestras de que otra España podía construirse en los cimientos de la democracia, la libertad y el pluralismo.

En términos de profesionalización, nacen el Instituto de Estudios Turísticos (1962) y la Escuela Oficial de Turismo. Y entre los hitos de la Industria Turística se encuentra en 1976 el traslado del secretariado de la Organización Mundial de Turismo a la ciudad de Madrid. Y en 1981 se inaugura la primera Feria Internacional del Turismo: FITUR.

La década de los ochenta fue la del cambio hacia la modernización. La celebración de la XII Copa Mundial de Fútbol España 1982 y los JJ.OO. de Barcelona junto con la Exposición Universal de Sevilla celebrados en 1992, fueron escenarios propicios para mostrar la modernización de España. Estos eventos apuntalaron en gran medida el sector turístico español, el cual atrajo

al turista extranjero y animó también al turista local a desplazarse hacia otras ciudades.

En cuanto a los hitos más recientes en la administración turística resultan de especial importancia la creación del INPROTUR¹⁵⁸, al que por Real Decreto 1209/1985, de 19 de junio, se le atribuyó la coordinación e impulso de las acciones para la promoción exterior del turismo con cargo a fondos públicos y el fomento de iniciativas y actividades del sector privado. Este organismo se transformó en 1990 en el Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA¹⁵⁹).

“Redactar las publicaciones divulgadoras de España desde el punto de vista turístico, procurar esta divulgación en revistas españolas y extranjeras y prensa de todos los países; disponer conferencias y certámenes para dar a conocer cuánto España encierra de atrayente para el turista; crear a estos fines los organismos necesarios en el extranjero; fomentar la educación artística y la formación de guías aptos” (Correyero y Cal, 2008, p. 133).

En cuanto a la creatividad gráfica de la industria turística española, se observa desde los primeros diseños una marcada presencia centrada en los cuadros costumbristas de la época, es decir, la España de las flores y del flamenco.

Así mismo, el simbolismo de muchas de sus campañas está marcado por una creatividad divertida, pero sobre todo abierta a la modernidad; recurrieron a la utilización del *constructo emocional*, que puede observarse a

¹⁵⁸ BOE No. 109 / 7 de mayo de 1986

¹⁵⁹ TURESPAÑA: Esta iniciativa nace en la propia Administración Pública y cuyo relevo toma el Patronato Nacional de Turismo. Esta institución fue creada en 1928 dependiente por entonces Ministerio de Instrucción Pública y de Bellas Artes, cuya actividad consistía en la promoción del Patrimonio Turístico Español. El Instituto de Turismo de España conocido como TURESPAÑA es el organismo de la Administración General del Estado encargado de la promoción en el exterior de España como destino turístico.

partir de la campaña “*España es Simpatía*”, aunque algunos puntos de vista más ortodoxos suelen situarlo desde la campañas de 1984 “*Todo bajo el sol*”.

El lado emocional busca hacer más visibles unas determinadas características propias de la cultura española: el carácter extrovertido y la familiaridad de su gente, el compromiso solidario, etc. De ese *branding* emocional pueden encontrarse rutas de conexión hacia la experiencia con la marca, y no al mero consumo de productos o servicios.

Otro hecho reseñable de las campañas de los años ochenta es la incorporación del Sol de Joan Miró¹⁶⁰, que desde entonces se convirtió en el logo de todas las campañas turísticas como puede observarse a partir de la campaña “*España es Simpatía*”

Si las campañas de la década de los ochenta, evidencia una apertura a la modernidad, aún más lo demuestran las campañas de los años noventa. Así, la campaña de 1990 “*Everything new under the sun*” (“*Todo nuevo bajo el sol*”) quiso transmitir que aún había mucha más modernidad que lo que se había mostrado en la campaña anterior. En esta etapa se consolida la actividad turística como fuente de riqueza del país y donde la actividad se profesionaliza apareciendo la figura de los tour operadores.

La duración de las campañas a partir de los años noventa predomina lo que puede interpretarse como una estrategia de renovación más a corto plazo para mantenerse actualizada en el mercado. Los eslóganes también son cortos, de fácil pronunciación y sencillos de recordar.

Con la campaña de 1991 “*Passion for life*” (“*Pasión por la vida*”) la publicidad turística empieza a cambiar de enfoque. Ya no es simplemente el concepto del “sol y playa”, sino que se trata de la dar al turista una oferta diversificada con múltiples actividades tanto turísticas como culturales. Con

¹⁶⁰ BOE No. 312 / Orden de 19 de noviembre de 1984 por la que se crea el logotipo de la Secretaría General de Turismo.

más pasión y energía en 1997 *“Bravo Spain”* (*“Bravo España”*) se caracterizó por la facilidad con la que esta campaña se adaptó en otros países.

En 2002, Turespaña se animó aún más al poner en marcha hasta 2004 la campaña *“Spain Marks”*. En esta campaña ya se quiso mostrar una visión renovadora de España como destino, no sólo turístico sino gastronómico de calidad. Utilizando los tópicos más clásicos de España, y no exenta de polémica¹⁶¹, esta campaña recurrió a la personificación y la exageración rompiendo con los modelos tradicionales de creatividad utilizados hasta el momento para promocionar el país como destino turístico.

La campaña *“Smile, you are in Spain”* (*“Sonríe, estás en España”*) que se llevó a cabo entre 2005 y 2008 tuvo otro sentido. Esto se debe a la aparición de competidores cercanos como para estar alerta de que el turista hoy tiene más opciones dentro de Europa. El resurgir de otros países como Croacia ha hecho posible que otros destinos también se posicione en el mercado.

Frente a nuevos competidores, España buscan nuevas ofertas y alternativas turísticas para permanecer como opción en el mercado turístico. Ahora los estudios de mercado más en detalle dan el perfil del turista que busca cosas nuevas: sol y playa, sí, monumentos, también, y gastronomía, componente infaltable en la oferta de destino turístico. Entre otras necesidades y gustos se ofrecen otras opciones turísticas como el turismo rural¹⁶², el turismo de fin de semana o el turismo gay.

¹⁶¹ La gráfica de esta campaña donde aparecía una chica con la marca la marca del bikini fue retirado por ser considerado de carácter sexista y de discriminatorio hacia la mujer, de acuerdo a lo establecido por la Constitución Española y la Ley 34/1988, de 11 de noviembre de 1988, General de publicidad (LGP), cuyo artículo 3, Título II recoge es ilícita la publicidad que atente contra la dignidad de la persona o vulnere los valores y derechos reconocidos en la Constitución, especialmente en lo que se refiere a la infancia, la juventud y la mujer.

¹⁶² En España la promoción del turismo rural comenzó en los años sesenta. Un proyecto que supuso un cambio en la forma de hacer turismo en aquella época cuando la estrella del momento era el “soy y playa”. En este sentido, el gobierno dio ayudas para que los agricultores mejoraran sus casas concretándose así lo que se llamó el plan “Créditos para casas de labranza”. De esta forma los agricultores ofrecerían un nuevo tipo de turismo atractivo para la clase media, lo que se convirtió en un incipiente turismo rural, circuitos que

Con mucho colorido desde 2005-2008 “*Smile you are in Spain*” (“Sonríe estás en España”), campaña vuelve al estilo y los tópicos tradicionales de las primeras campañas: playa, castillos, gastronomía local, etc.

La actual campaña *I need Spain*¹⁶³ mantiene la idea del fomento del turismo en el exterior, aunque se adaptó a los tiempos y a las circunstancias, dando paso a nuevas formas y tendencias comunicativas más originales. La campaña traducida en siete idiomas (inglés, alemán, francés, árabe, coreano, ruso y chino) pretende alcanzar a un público objetivo de 400 millones de personas en más de 40 países. El coste fue de 7.5 millones de Euros en su desarrollo y 42 millones anuales en inserción publicitaria.

Otro objetivo de especial calado fue reforzar la identidad y con ese fin se incorporaron carteles en múltiples idiomas para su difusión en diferentes países, principalmente, europeos. El tercer objetivo es el referente al posicionamiento basado en liderazgo.

Esta campaña es, sin lugar a dudas, mucho más moderna, pues deja de lado los tópicos de siempre como los referentes taurinos, los trajes de flamenco y la paella. Sin desprenderse del Sol de Miró, la campaña “*I need Spain*” trae a deportistas, artistas y maestros de la gastronomía, con referencias hacia herencia cultural y el patrimonio artístico y arquitectónico amplio, original y diverso, fruto del paso de las civilizaciones que habitaron en la península ibérica.

se publicaron hasta mediados de los ochenta en la *Guía de Vacaciones en Casas de Labranzas*. Hoy existen unas 15 mil casas rurales en España, las cuales sufren también, los efectos de la crisis, ya que en el último año descendió un 20%, según consta en los archivos de Informativos TVE (1971). Disponible en: <http://www.rtve.es/alacarta/videos/telediario/telediario-21-horas-26-08-12/1513835/> (Fecha de consulta: 05-09-2012).

¹⁶³ España se vende al mundo con el lema ‘*I need Spain*’ http://www.elpais.com/articulo/economia/Espana/vende/mundo/lema/I/need/Spain/elpepueco/20100304elpepueco_12/Tes (Fecha de consulta: 28-13-2011).

Como parte de las acciones de marketing de la campaña “*I need Spain*” se llegó a un acuerdo de colaboración con el Real Madrid Club de Fútbol “*Visit Spain: Visit Madrid*”. Parecería una vuelta a los orígenes si se tiene en cuenta que “*Visit Spain*” fue la campaña que tuvo lugar entre 1928 y 1936. Desafortunadamente, no hubo la misma suerte con el Barça¹⁶⁴, cuyas autoridades no aceptaron promocionar la Marca España “*Visit Spain: Visit Barcelona*”.

De esta forma, las acciones de *rebranding* contribuyen a actualizar y a adaptar la imagen a los tiempos y las circunstancias. El coste de la campaña fue significativamente alto para los tiempos de crisis que sufre España. Sin embargo, puede hablarse de una recuperación de la inversión¹⁶⁵ si se tiene en cuenta que los ingresos netos turísticos, medidos a través de la balanza de pagos, alcanzaron los 27.839 millones de euros en 2010, cifra superior en 853 millones de euros a la correspondiente al 2009.

El objetivo de todas las campañas fue, y sigue siendo, preservar una de las principales fuentes de riqueza que tiene España ya que el turismo representa el 10 % del PIB¹⁶⁶. Sin embargo, no fue hasta 1983 cuando se concretó el primer plan de marketing turístico de España. Entre los objetivos de este plan se encontraba la promoción de una España nueva, diferente, culta y universal, algo que proyectase que España era algo más que diferente.

A pesar de la difícil situación por la que atraviesa España desde iniciada la crisis en 2008, el país puede seguir haciendo alarde de su nuevo récord en banderas azules. Con sus 551 playas premiadas, España mantiene

¹⁶⁴ Sebastián: “No hubo forma” de que el Barça fuera imagen de España. Disponible en: <http://www.intereconomia.com/noticias-negocios/finanzas-personales/politica-economica/sebastian-%E2%80%9Cno-hubo-forma%E2%80%9D-que-barca-fuera-i> (Fecha de consulta 08-09-12).

¹⁶⁵ El peso de la actividad turística en España. Fuente: INE. Disponible en: <http://www.ine.es/prensa/np694.pdf> (Fecha de consulta: 12-09-2012).

¹⁶⁶ El peso de la actividad turística en España. Fuente: INE. Disponible en: <http://www.ine.es/prensa/np694.pdf> (Fecha de consulta: 05-08-2012).

su liderazgo global, seguida muy de lejos por Grecia (393), Turquía (383), Francia (365), Portugal (280), Italia (248) y Dinamarca (243). Este hecho es digno de celebración porque además de confirmar a España como primer destino vacacional, a la vez que ha animado a los municipios y a la Asociación de Educación Ambiental y del Consumidor (Adeac) a seguir promoviendo la calidad en esta industria¹⁶⁷.

Lo cierto es que la Marca España ha pasado por muchas etapas, cada una de ellas con diferentes fisonomías y con distintos tintes creativos, pero todas tuvieron como denominador común el posicionamiento de la Marca España como un lugar de tradiciones, buena gastronomía y el buen clima.

El gran desafío para el turismo de España en el siglo XXI debería encaminarse por la senda de la sostenibilidad y la protección del medio ambiente. Mantener el turismo de calidad desterrar el turismo de burdel y de la borrachera que deterioran la imagen del país y la del resto de sus marcas.

Promocionar el turismo desde la diversificación, es decir, impulsar otro tipo de turismo, no sólo el del “sol y playa” porque España, turísticamente hablando, es mucho más que la playa de Europa. Por tanto, fomentar aún más el turismo de la moda, la cultura y la gastronomía puede ser la clave y, de esta forma, ganaría en calidad a través de una oferta más amplia.

El proyecto de la Marca España debe dar coherencia a la participación de las principales instituciones concernidas, como Turespaña, el Instituto Cervantes o *Invest in Spain*, entre otras. Es importante llevar a cabo estrategias de *cobranding* entre las empresas públicas y las privadas para maximizar los presupuestos y tener una estrategia de comunicación conjunta.

¹⁶⁷ España logra un nuevo récord histórico de “banderas azules”. Disponible en: <http://www.expansion.com/2013/05/23/empresas/transporte/1369323037.html> (Fecha de consulta: 24-05-2013)

Veremos cuáles son los resultados del Plan Anual de Acción Exterior aprobado por el Consejo de Ministros el 28 de junio de 2013. Por lo pronto, se sabe que mediante esta iniciativa el Gobierno pretende mejorar la imagen del país y recuperar la confianza. La estrategia va a centrarse en quince mercados que suponen el 80% de las exportaciones de las marcas españolas. Concretamente, estos mercados son Estados Unidos, México, Brasil; China, India, Japón y Corea, en Asia; Arabia Saudí, Marruecos, Argelia y Turquía; Francia, Alemania y Reino Unido, en el ámbito de la Unión Europea, y Rusia.

El objetivo de este primer Plan Anual para 2013 es el de sentar las líneas generales y bases metodológicas para la elaboración de los futuros planes anuales y al señalamiento de objetivos, hasta ahora inéditos en cuanto a líneas prioritarias y directrices dentro de la estrategia de marca país. A partir de los resultados que se obtengan de este plan, podrán construirse los planes sucesivos con mayor seguridad y focalizándose en los mercados que así lo requieran. Este plan de acción quiere que el objetivo del plan de 2014 tenga un sentido holístico, es decir, un plan integrador que incida en las sinergias que sean necesarias entre todas las acciones que se lleven a cabo para fortalecer la Marca España.

5.3. Caso Suiza

5.3.1. Estilo y precisión: dos estandartes para la Marca Suiza

La Marca Suiza, se ubica en el primer puesto¹⁶⁸ del ranking de acuerdo al CBI 2012-2013. En lo que respecta a la gestión de la marca país, el programa “Presencia Suiza” es responsable de divulgar y mejorar la imagen positiva de Suiza a través de diversas estrategias de difusión.

Aunque “Presencia Suiza” fue fundada el 1º de enero de 2001, originalmente como una unidad administrativa, posteriormente fue descentralizada e integrada el 1º de enero de 2009 en el Departamento Federal de Asuntos Exteriores (FDFA); hoy sus actividades se centralizan en el Ministerio de Asuntos Extranjeros. En 2012 contó con un presupuesto de casi siete millones de francos¹⁶⁹, lo que equivale a casi un franco por habitante, si se tiene en cuenta el último censo poblacional.

Desde entonces, “Presencia Suiza” lleva a cabo a través de sus oficinas diplomáticas y representaciones consulares en el exterior, una serie de actividades para promover el país dentro y fuera de sus fronteras. En este sentido puede advertirse que la gestión de la marca está definida en un formato holístico, es decir, todas las marcas están aglutinadas bajo un mismo paraguas de identidad competitiva. La estrategia de comunicación de la Marca Suiza es definida anualmente por el Consejo Federal y todas las actividades e iniciativas operan en la misma dirección, lo que posibilita una estrategia única, global y coherente que redunde en un mejor aprovechamiento de recursos.

¹⁶⁸ Country Brand Index 2012-2013. Disponible en: http://www.futurebrand.com/wp-content/cbi/pdfs/CBI_2012-13.pdf (Fecha de consulta: 01-02-2013)

¹⁶⁹ Presence Switzerland. Disponible en: <http://www.eda.admin.ch/eda/en/home/dfa/orgcha/gensec/prs.html> (Fecha de consulta: 01-02-2013)

Así mismo, “Presencia Suiza” ha adoptado las técnicas de la diplomacia pública junto a la marca país para difundir su imagen en el extranjero, pero ante todo se propuso valorar la imagen que sus habitantes tienen sobre su propia nación. Esto hace que el análisis de ambas fuentes resulte complementario para la consecución del objetivo final: proyectar la imagen positiva de Suiza en el extranjero de manera coherente. Entre las acciones que se han llevado a cabo pueden mencionarse:

- Análisis de la imagen del país dentro de sus propias fronteras y en el extranjero mediante el continuo seguimiento de referencias a ese país en los medios de comunicación que son potencialmente relevantes a su imagen;
- Creación de visibilidad y conciencia del país;
- Creación y retroalimentación de redes;
- Coordinación de los diversos sectores y actores, tanto a nivel nacional como en el extranjero a través de las instituciones suizas, y de organizaciones privadas en el extranjero que representan a Suiza;
- Cumplimiento con la política interna para garantizar la credibilidad.

A la hora de desarrollar acciones de comunicación en el exterior se observa un análisis sistemático de las apariciones en los medios de comunicación masivos extranjeros (impresos y *online*) que permiten cuantificar las acciones del programa “Presencia Suiza” en el exterior.

Dentro de la valoración que se hace sobre las referencias a Suiza se encuentran: la frecuencia con que Suiza es mencionada en los medios, el desarrollo de un tema en particular y las posteriores evaluaciones que surgen como consecuencia de la aparición de Suiza en las noticias.

El seguimiento de noticias se lleva a cabo a través del envío de *press clippings*, es decir, la recopilación de artículos publicados en los medios de

comunicación y que los diversos órganos internos y externos (departamentos federales, oficinas federales, representaciones suizas en el extranjero, etc.) se han ocupado de recopilar.

El material recibido no se queda en la mera valoración sino que dependiendo de los resultados obtenidos, se toman las acciones pertinentes para mejorar o corregir cualquier aspecto que pudiera amenazar la imagen y reputación del país. Las acciones estratégicas están lideradas por una sección especializada dentro de la Administración Federal Suiza. Esta sección toma las decisiones políticas necesarias y elabora las declaraciones correspondientes que luego pueden ser publicadas a través de los instrumentos y canales de comunicación en el extranjero.

De los informes más recientes sobre la imagen de Suiza en el extranjero se extraen las siguientes valoraciones:

1- Fortalezas:

- Alta calidad de vida
- Estabilidad política
- Conciencia del cuidado medioambiental
- Fiabilidad y confianza

2- Debilidades:

- Capacidad para innovar y visión de futuro
- Participación política

Por lo hasta ahora expuesto, puede observarse que “Presencia Suiza” ha puesto en práctica las teorías del Poder blando (*Soft power*, Nye, 1980) y Diplomacia Pública (*Public Diplomacy*, Murrow, 1963), probablemente para poder mantener su eterna imagen de la Suiza neutral, algo que no le valió de mucho en ocasión del “*Affaire Gadafi*” cuando el hijo del dictador libio fue detenido por maltrato a uno de sus escoltas en la vía pública de la ciudad de Ginebra, asunto que derivó en un conflicto diplomático entre ambas naciones. Este asunto concluyó prácticamente con una reverencia desde Berna a

Trípoli y así evitar que siguiera ocupando un espacio notorio en la agenda política internacional y en los medios de comunicación.

“Presencia Suiza” está llevando a cabo sucesivas campañas fuera de sus fronteras para dar a conocer sus productos, sus infraestructuras, su cultura y su gente. Entre los países elegidos para la campaña 2010-2011 estuvieron Alemania, Italia, Francia, Gran Bretaña, Austria, Estados Unidos, China, Bruselas. Chile, Argentina, Brasil y México.

“Presencia Suiza” no dejó cabo suelto en el desarrollo de su marca, ya que como parte de su estrategia cuenta con un destacado programa de identidad visual¹⁷⁰. Este documento, de público acceso a través de su página Web, lleva por título “Manual de Diseño Corporativo de Suiza” (*Corporate Design Manual Switzerland*)¹⁷¹ y ofrece además una guía de utilización de sus logotipos. Se trata del manual “*Working with brand Switzerland*”¹⁷² que no deja espacios vacíos a la libre interpretación de los elementos de identidad visual corporativa.

En definitiva, Suiza tiene una estrategia muy clara sobre cómo y qué imagen transmitir en el exterior, y para ello se apoya, básicamente, en tres dimensiones: logros alcanzados para mantener una calidad de vida con miras al futuro, tonalidad en lo que tiene que ver con valores y carácter, y apariencia en lo que se refiere a diseño corporativo.

¹⁷⁰ Un Programa de Identidad Visual, tiene como primera función la de coadyuvar a la configuración de la personalidad corporativa y del cual surgen cuatro funciones pragmáticas: identificación, diferenciación, memoria y asociación. La segunda función tiene que ver con la integración gestáltica que surge en la mente de los públicos a partir de los elementos que percibe de la empresa (Villafañe, 1993, p. 116-123).

¹⁷¹ “Corporate Design Manual Switzerland”. Disponible: http://www.image-schweiz.ch/fileadmin/user_upload/pdf/d/Marke_Schweiz/CDM_Komplett.pdf (Fecha de consulta: 15-07-2012)

¹⁷² “Working with brand Switzerland”. Disponible en: http://www.image-switzerland.ch/fileadmin/user_upload/pdf/e/Marke_Schweiz/en_prs_anleitung_monitor.pdf (Fecha de consulta: 15-07-2012)



Switzerland's visual appearance.

Fuente: <http://www.image-schweiz.ch/index.php?id=491&L=1>. (Fecha de consulta: 01-02-2013)

El interés de la Marca Suiza por mantenerse en los primeros puestos de los rankings mundiales de marca país, denota una alta implicación de la administración gubernamental en elaborar y mantener una estrategia coherente y uniforme que sirva de enlace con el exterior. Si se observan los últimos años a partir de los datos del ranking del CBI 2012-2013, Suiza aparece como una marca consistente, que llegó a valorarse en 34.700 millones de dólares.

5.3.2. Las imágenes de la Marca Suiza

Con un número significativo de estereotipos, las imágenes más tradicionales de Suiza se consolidaron en el exterior por sus atributos de calidad y precisión, principalmente atribuidos a su industria tradicional relojera (Bewes, 2010). Esos estereotipos a veces han sido favorables, como la creación del Comité Internacional de la Cruz Roja (1877), aunque otras veces han perjudicado a la imagen del país, como el secreto bancario. Así y todo, están los que afirman que:

"El éxito y la riqueza de Suiza se deben en gran parte al resultado de las marcas fuertes del país. Las marcas fuertes son un requisito previo para exportar con éxito y la clave para la

prosperidad económica" (Nic Stucky, Global Practice Leader for Brand Valuation, Interbrand.)¹⁷³

Sin embargo, menos promocionada ha sido la faceta cultural. En este plano, personalidades de la historia, el arte y el pensamiento forman parte de la herencia y el patrimonio cultural del país. Entre estas personalidades destaca Jean Jacques Rousseau (1712-1778) autor de *El contrato social* (1762), el cual sentó las bases de muchos documentos contemporáneos sobre la relación entre los derechos y deberes del estado y de sus ciudadanos.

Así mismo, el epistemólogo, psicólogo y biólogo Jean Piaget (1896-1980), creador de la epistemología genética y famoso por sus aportes en el campo de la psicología infantil y por su teoría del desarrollo cognitivo. Otra personalidad es el lingüista Ferdinand de Saussure (1857-1913), cuyas ideas sirvieron para el inicio y posterior desarrollo del estudio de la lingüística moderna en el siglo XX. Probablemente, Suiza recobre algo de popularidad en la literatura contemporánea a través del escritor Joël Dicker, cuyas dos recientes publicaciones ya son un *best seller* internacional.

En el arte destaca el arquitecto y pintor de origen suizo, posteriormente nacionalizado francés en 1930, Charles Édouard Jeanneret-Gris, más conocido, a partir de la década de 1920 como Le Corbusier (1887-1965) considerado uno de los más claros exponentes del Movimiento Moderno en la arquitectura y uno de los arquitectos más influyentes del siglo XX. Entre otras personalidades pueden mencionarse al pintor Paul Klee (1879-1940) y Alberto Giacometti (1901-1966).

¹⁷³ "Brands and national identity: Do nations create brands? Or do brands create nations?" <http://www.interbrand.com/en/news-room/press-releases/2010-8-27.aspx> (Fecha de consulta: 15-07-2012)

En cuanto a lo deportivo, paradójicamente, siendo un país que alberga organismos deportivos internacionales como el COI (Comité Olímpico Internacional), la UEFA (Unión de Federaciones de Fútbol Europeas), la FIFA (Federación Internacional de Fútbol Asociados), puede decirse que, a excepción de Roger Federer, no es un país que destaque por tener un perfil de jugadores reconocidos internacionalmente. Por tanto, no puede hablarse de personalidades deportivas que se hayan convertido en embajadores de la marca.

No obstante, sí hay gran variedad de marcas reconocidas mundialmente por su calidad, y de todas ellas se comprueba el efecto *“made in”*. De hecho, muchas marcas tradicionales de este país se unieron para dar soporte a la Marca Suiza en la campaña *“So sweet zerland”* (juego de palabras que se extrae de la pronunciación anglosajona *Switzerland*). La campaña publicitaria emitida por la cadena TS1¹⁷⁴ (Televisión Suiza) trae anuncios respaldados por marcas como quesos Gruyère, librerías Payot, cortaplumas Vitorinox, caldos Maggi, chocolates Toblerone, lápices Caran d’Ache y su deportista estrella Roger Federer, entre otras marcas.

Otras marcas más recientes como el de carteras Freitag constituyen un ejemplo paradójico, dado que el país helvético es uno de los países europeos que más facilidad ofrece a los emprendedores, la empresa fundada en 1993 apostó primero por la exportación y no fue hasta 2012 cuando decidió abrir tres tiendas en el territorio nacional.

Pero además Freitag es un caso interesante desde el punto de vista económico y del aprovechamiento de los recursos. Esta línea de carteras para mensajeros empezó su negocio reciclando las lonas que recubren los camiones, cinturones de seguridad, air bags, entre otros materiales desechados de la industria automovilística y produciendo artesanalmente. El

¹⁷⁴ "So sweet zerland: Drapeau Suisse"
<http://www.youtube.com/watch?NR=1&feature=endscreen&v=NUVAMqfnSe8> (Fecha de consulta: 15-07-2012)

concepto de la producción de la empresa se basa en el Reciclado Individual de Productos (R.I.P.), lo que permite una reutilización de productos y por tanto, lo que es desecho para una industria, se convierte en materia prima para otra industria. Por tanto, esta forma de producción constituye un muy ejemplo de lo que se denomina economía circular¹⁷⁵.

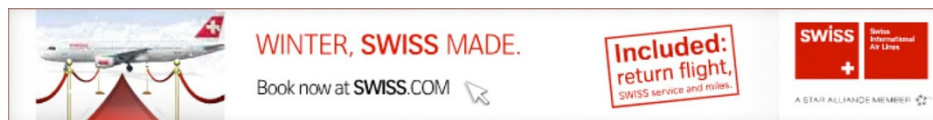
En cuanto a calidad, Suiza tiene su propio estándar basado en el Programa de Calidad de Turismo en Suiza¹⁷⁶. Dicho programa promueve la calidad del turismo en toda la cadena y en colaboración con todos los proveedores que intervienen en la gestión turística. Esto se traduce en calidad máxima para el turista en todos los sectores. *“Quality. Our Passion”* (*Calidad. Nuestra pasión*) es el eslogan de la campaña Suiza para promover sus infraestructuras al más alto nivel de calidad. A través de este programa, Suiza no sólo garantiza la calidad en los hoteles cinco estrellas o en los centros exclusivos de esquí, sino que certifica a los proveedores de toda la cadena.

¹⁷⁵ El informe *“Towards the Circular Economy: Economic and business rationale for an accelerated transition”* (*Hacia la economía circular: justificaciones económicas y comerciales para lograr una transición acelerada*), fue elaborado por Dame Ellen MacArthur, fundadora de Ellen MacArthur Foundation cuya presentación tuvo lugar en enero de 2012 en Foro Económico Mundial (World Economic Forum) en Davos. De acuerdo a las conclusiones de este informe, los desafíos modernos de los escasos recursos, combinados con el aumento previsto de la demanda del consumidor que surgirá de los miles de millones de nuevas clases medias emergentes en las economías crecientes, significan que el momento es oportuno para dejar la economía lineal de “tomar, hacer y desechar” y pasar a la economía circular. En tal sentido, el informe señala que: *“Una economía circular es todo un sistema industrial que es reconstituyente o regenerador debido a la intención y al diseño. Reemplaza el concepto de “fin de vida útil” con la restauración, se orienta hacia el uso de energía renovable, elimina el uso de productos químicos tóxicos (que dificultan la reutilización) y tiene por objetivo la eliminación de desechos mediante el diseño superior de materiales, productos, sistemas, y dentro de ellos, modelos comerciales”*. Así mismo, el informe señala que ante los aumentos de la aguda volatilidad en toda la economía mundial y los signos en multiplicación de reducción de recursos, la necesidad de un nuevo modelo económico está creciendo. Por tanto, si los fabricantes se trasladaran al modelo de economía circular, esto permitiría ahorrar en la UE hasta 630 mil millones de dólares, dado que les permitiría utilizar los recursos de manera mucho más productiva. Disponible en: <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/education/resources/articles-and-books/towards-the-circular-economy-2> (Fecha de consulta: 30-08-2012)

¹⁷⁶ “My Switzerland”. Disponible en: <http://www.myswitzerland.com/en/swiss-quality-1.html> (Fecha de consulta: 15-07-2012)



Como es sabido Suiza presume de sus chocolates y sus lujosos relojes, pero también de extraordinarias pistas de nieve. Este argumento se utilizaba en la campaña del invierno de 2009 de Swiss Airlines “*Winter, Swiss Made*”.



La marca Suiza tiene una clara estrategia de implicación. Primeramente, sus ciudadanos tienen acceso a las infraestructuras, los deportes de invierno no resultan inaccesibles para los locales. La calidad de vida de sus ciudadanos es una de las más altas del mundo y la tasa de desempleo es mínima¹⁷⁷, tal como refleja el dato publicado en 2011 y que a pesar de la crisis financiera de los últimos años, alcanzó sólo un 3.6% el año pasado.

Además genera el turismo de corta distancia, fomenta el turismo rural y en muchas ciudades los mercadillos artesanales se han convertido en una forma de revitalizar las ciudades que los llevan a cabo. Un ejemplo podría ser el de la *Semana del Chocolate*¹⁷⁸ que se celebra año tras año en la pequeña localidad de Versoix (Cantón de Ginebra, Suiza) donde además de las visitas al mercadillo los turistas pueden hacer visitas a las fábricas de chocolates Faverger, fundada en 1826. Otro ejemplo son las *Caves Ouvertes* (bodegas

¹⁷⁷ "Unemployment rise prompts few concerns". Disponible en: http://www.swissinfo.ch/eng/specials/swiss_fran/Unemployment_rise_prompts_few_concerns.html?cid=29180028 (Fecha de consulta: 15-07-2012)

¹⁷⁸ "Versoix, cité du chocolat". Disponible en: <http://www.versoix.ch/fdc.php?page=1100> (Fecha de consulta: 15-07-2012)

abiertas), que representan a unos 80 agricultores vitivinícolas que viven de esta industria¹⁷⁹.

5.3.3. El fin del secreto mejor guardado

Suiza es un país que vivió durante años de su imagen construida, en gran medida, por la fabricación de relojes, la elaboración de chocolates y el secreto bancario. Considerado uno de los países con mejor calidad de vida del mundo, hoy se enfrenta al gran desafío de mantenerse como atractivo para la inversión foránea. Así mismo, la estabilidad que siempre caracterizó a Suiza, en los últimos años se vio zarandeada principalmente por la investigación de muchas de sus entidades financieras.

El futuro de la economía del país helvético no es tan seguro como supo serlo antes, si tenemos en cuenta que a los escándalos bancarios originados por transacciones poco transparentes, se le suma ahora la posibilidad la cancelación del secreto bancario¹⁸⁰ que en los últimos años tuvo su mayor acoso. Esta “joya de la corona” fue atacada por múltiples frentes, sobre todo desde Estados Unidos, que había emprendido su propia batalla en los años noventa para poner a la vista las "cuentas dormidas" de las víctimas del Holocausto, y también, ante el posible encubrimiento de financiación para los atentados terroristas del 2001.

Otros cimbronazos que afectan a la Marca Suiza tienen que ver con la respuesta de sus propios ciudadanos. Los comicios celebrados el 3 de marzo de 2013 convocaban a referéndum sobre, entre otras propuestas, las remuneraciones abusivas a los ejecutivos de empresas, iniciativa presentada por el Senador Thomas Minder que obtuvo un 67.9% de votos a favor.

¹⁷⁹ "A day in Geneva's countryside to discover the 2010 vintage". Disponible en: <http://www.lesvinsdegeneve.ch/agenda-caves-ouvertes-10-en.html> (Fecha de consulta: 15-07-2012)

¹⁸⁰ "Secreto bancario, entre el mito y la realidad". Disponible en: http://www.swissinfo.ch/spa/Especiales/El_secreto_bancario_en_la_tormenta/A_fondo/_Secreto_bancario_entre_el_mito_y_la_realidad.html?cid=820930 (Fecha de consulta: 15-07-2012).

Bajo este panorama, Suiza se replanteó su estrategia para seguir siendo un país atractivo y de esta forma volver a captar inversión foránea. Así lo recoge la encuesta que llevó a cabo la Osec¹⁸¹ (por sus siglas en francés: *Office suisse d'expansion commerciale*), oficina responsable de la promoción de negocios y exportaciones de Suiza. Dicha oficina organiza alrededor de 100 eventos al año para informar a las compañías extranjeras sobre cómo invertir en Suiza.

Otras oficinas, también importantes por su labor en la promoción de Suiza en el exterior, principalmente para captar inversión extranjera son el Departamento Federal de Asuntos Exteriores, el Departamento Federal de Cultura, la Secretaria de Estado de Asuntos Económicos, Swissnex, la Oficina de Turismo de Suiza y la Asociación Olímpica de Suiza, etc.

De esta forma, Suiza busca conservar la primera posición en el ranking de competitividad que le concede al Informe de Competitividad Global¹⁸², elaborado por el Foro Económico Mundial, entidad cuyas oficinas centrales se encuentran en Ginebra, Suiza. Si bien es cierto que sus fortalezas más notorias son las relacionadas con la innovación tecnológica (Suiza tiene una fuerte protección sobre la propiedad intelectual, marcas y patentes registradas), hoy se enfrenta al éxodo de empresas hacia otras latitudes.

Dichas empresas, principalmente las del sector farmacéutico que vivió su apogeo económico gracias a una serie de beneficios del tipo fiscal e impositivo, hoy se plantean trasladarse hacia otros países, para evitar el pago de sueldos e impuestos exorbitantes. Por tanto, ese atractivo que ofrecía Suiza en cuanto a buen clima para hacer negocios se está viendo mermado y, en consecuencia, su competitividad.

¹⁸¹ Office suisse d'expansion commerciale. Disponible en: http://www.osec.ch/internet/osec/en/home/about_us/contactform.html (Fecha de consulta: 23-05-2011)

¹⁸² "The Global Competitiveness Report, 2011-2012" (pág. 11). Disponible en: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf (Fecha de consulta: 15-07-2012)

5.3.4. El milagro de la economía suiza o el beneficio de la crisis de Europa

Según el semanario británico *The Economist*¹⁸³ Suiza presume de ser el país mayor población sana y sobre todo, la más próspera. Desde el aspecto económico, reseñaba que los indicadores demuestran que esa prosperidad se debe a que la tasa de paro no supera el 3% en todo el país, las empresas exportan y el sistema educativo y de formación es considerado uno de los mejores. Estas fueron las razones que llevaron a que el semanario británico señalase que Suiza es el mejor país para nacer en 2013.

Cabría preguntarse si esto es el resultado del trabajo de una estrategia continua de competitividad nacional o, por el contrario, el resultado del beneficio de la mayor crisis económica que haya vivido Europa después de las dos guerras mundiales. Otra pregunta que cabría hacerse es si dicha solidez ganada después de los años de postguerra europea es similar a la actual, principalmente porque la ralentización de la economía europea también impactó en la economía suiza.

En un panel de entrevistas organizado por un medio de comunicación local¹⁸⁴, algunos de los panelistas atribuyen este milagro a diferentes motivos. Garelli, Director del Centro de Competitividad Mundial, lo atribuye entre otras razones a las exportaciones, principalmente, a regiones en crecimiento como Asia.

Igualmente atribuible es la diversificación económica en otras industrias como la alimentación, mecánica de precisión y farmacéutica, cuyo impacto en la economía helvética es fuertemente notorio. Respecto a las industrias del país, destaca la gran capacidad de fabricación, es decir,

¹⁸³ The lottery of life. Disponible en: <http://www.economist.com/news/21566430-where-be-born-2013-lottery-life> . (Fecha de consulta: 03-06-2013)

¹⁸⁴ Le miracle économique suisse : jusqu'à-quand?. Disponible en: <http://www.infrarouge.ch/ir/2003-miracle-economique-suisse-jusqu-quand>. (Fecha de consulta: 03-06-2013)

mientras que otros países tienden a desindustrializar, Suiza sigue fabricando productos. Por último la disciplina fiscal que impidió la hecatombe financiera sumada a fuertes medidas de austeridad. La combinación de todos estos factores, sumado al impulso de pequeña y mediana empresa que busca que a futuro empresas extranjeras se decidan a invertir en el país, en opinión de Garelli, explica el milagro de la economía suiza.

Otro aspecto de relevancia que surgió en los últimos años, y no sólo fue objeto de debate en este panel, sino en debates políticos y sociales de todo el país es el efecto de la inmigración. La inclusión de Suiza en el marco del Acuerdo de Schengen, el cual permite la libre circulación de personas dentro de la Unión Europea, se hizo sentir notablemente en este país como consecuencia de la crisis económica. El temor a este fenómeno es que afecte la seguridad y la economía del país, mermando el atractivo para la inversión extranjera directa.

Por otro lado el modelo de “la Suiza neutral” ya no resulta muy eficaz en un mundo donde las relaciones entre países se están delineando hacia un formato donde el modelo es el de las negociaciones internacionales. En este sentido, puede decirse que Suiza es un país políticamente aislado fruto de su consabida neutralidad.

Probablemente, un buen comienzo para modificar esa dinámica haya sido tomar parte en el proceso de paz con Siria, cuya primera reunión tuvo lugar en junio de 2012 y continuó con la conferencia internacional, llamada “Ginebra II” de julio de 2013. Estas reuniones de paz buscan una salida política a la crisis que desangra a Siria desde que se destara en conflicto en marzo de 2011.

Para Suiza sería una forma de comenzar a establecer contactos internacionales a nivel político, que hasta ahora probablemente no haya necesitado pero que hoy sí necesita para participar activamente en el escenario político internacional. Esta apertura política podría ser el puente

hacia nuevas vías de comercio y expansión de mercados en el ámbito internacional, ambos imprescindibles para la prosperidad de una nación en un marco político-económico cada vez más globalizado.

Breve análisis comparativo de los tres casos de estudio

Del análisis de estos tres casos de estudio pueden observarse diferencias y similitudes en la gestión de los mismos entre los cuales destacan:

- Las tres marcas tienen un proyecto de marca país, aunque en el caso de Suiza es donde se observa una mayor continuidad en sus acciones para el posicionamiento de la marca país en el exterior. Mientras que el en caso de España es un proyecto en construcción en el cual, pese a los esfuerzos de sus actuales gestores, es difícil armonizar las acciones de forma integrada. Algo que tampoco se observa en el caso de Argentina, donde las acciones han quedado reducidas al plano turístico, que sin duda alguna es un muy buen comienzo, pero no debe ser el único teniendo en cuenta el gran potencial de productos y servicios que ofrece el país.
- En cuanto al manual de identidad visual, en el caso de Suiza puede decirse con todo acierto que es impecable en cuanto a estilo y precisión porque mantiene los criterios de uniformidad en todos los eventos en el que la Marca Suiza tenga presencia. La Marca Argentina y la Marca España deberían tener en cuenta este ejemplo dado que, a través de este manual se establecen los procedimientos para utilizarla correctamente.
- Relacionado con los dos puntos anteriores, en el caso de Suiza a pesar de llevar a cabo acciones bien coordinadas y de manera integrada con todas sus administraciones, y de tener un manual de identidad visual perfectamente diseñado, no parece ser garantía de que sus ciudadanos tengan pleno conocimiento de

cuál es el significado de la Marca Suiza, de hecho parte de la población lo desconoce en su totalidad de qué se trata. Sin embargo, en el caso de España, la cuestión de la marca país se está incorporando no sólo en los discursos políticos o en las misiones comerciales o culturales o en los eventos deportivos a nivel internacional, sino también como motivo de reproche de los ciudadanos que, en ciertos casos no admiten que se esté utilizando dinero público para este proyecto cuando los recortes en educación, investigación, sanidad y salarios resultan demoledores. En el caso de Argentina, más allá del logo, no existen mayores repercusiones sobre este tema, ni siquiera en los medios de comunicación.

- Una singularidad que se observa en las tres marcas es la presencia de los embajadores de marca país. En el caso de España, la representación de personalidades del mundo de la cultura y el deporte, contribuyen a promocionar el lado más moderno de la Marca España. Argentina está en esta línea pero podría aprovechar aún más a sus personalidades en eventos internacionales. En el caso de Suiza, a excepción de Roger Federer, no hay otros ejemplos que sobresalgan como embajadores, sólo lo hacen a través de sus productos y servicios.

Las observaciones que surgen del análisis de estos tres casos de estudio es extrapolable a otros casos de estudio, no sólo desde el aspecto visual o de presencia internacional, sino desde las estrategias puestas en marcha que generen confianza en los mercados internacionales fortaleciendo así la marca país.

Conclusiones finales

El análisis desarrollado a lo largo de esta investigación permite concluir que la imagen y la percepción de un país, juegan un papel fundamental en el mundo globalizado de hoy.

Como se señaló al principio de esta investigación, no se trata de algo tan simple como una operación de marcaje. Las marcas país, al igual que las marcas comerciales, también tienen que significar y generar credibilidad, no sólo señalar. Dicha credibilidad sólo es posible cuando existe un objetivo claro y concreto de posicionamiento duradero.

Se trata, por tanto, de construir una marca que genere credibilidad y confianza, enmarcada en una estrategia globalmente sólida que genere una imagen y una percepción positiva en el exterior, que le permita lograr una posición competitiva a nivel mundial.

Si bien pudo comprobarse a lo largo de esta investigación que la marca país utiliza muchas de las técnicas utilizadas por las marcas comerciales, un logo *per se* no garantiza ni el éxito ni el fracaso de dicho posicionamiento competitivo internacional. El problema está en la falsa creencia de que el marketing puede solucionar los problemas de imagen y reputación de una marca, pero no es el caso ni de las marcas comerciales ni de las marcas país. De esta forma, muchas estrategias quedan reducidas a un simple logo, como se observa en el caso de estudio Marca Argentina, donde predominan las acciones simbólicas, más que estratégicas; y sobre todo, una falta de coordinación por parte del gobierno para llevar a cabo el programa de marca país.

Con esto se quiere decir que detrás de un programa de gestión de marca país tiene que haber una idea y una estrategia de negocio, dado que el marketing funciona siempre y cuando se use en forma estratégica no sólo

CONCLUSIONES FINALES

promocional, y por esa razón, la gestión de la comunicación de la marca país debe enmarcarse en hechos reales:

- Utilizando como herramientas principales las ventajas competitivas que un país ofrece al mercado internacional;
- Definiendo una imagen y una identidad coherente de país;
- Desarrollando una estrategia de marca holística;
- Desarrollando una imagen visual uniforme;
- Comunicando estratégicamente la marca.

Sin embargo, la marca país es más que la suma de todos estos factores. Sus atributos de imagen, sus señas de identidad (cultura, valores y su historia) y su comportamiento con los *stakeholders* contribuyen a que una marca sea fuerte y reputada, y con una clara orientación hacia el progreso y la prosperidad de un país y sus ciudadanos.

Los países se encuentran inmersos en una competencia a todo nivel, es decir, tanto en el plano económico como el político, el científico y el cultural. Por esta razón necesitan comunicar sus ventajas competitivas, previamente definidas y estratégicamente preparadas y poder competir así en un mercado cada vez más globalizado. La comunicación permite promover e incrementar el conocimiento de un país en el exterior. También hace posible establecer una red de contactos tanto a nivel gubernamental como comercial.

Además de utilizar las técnicas publicitarias, una estrategia de marca país debe utilizar la diplomacia pública, fundamentalmente, en el ámbito político y el diplomático. Se observa una marcada tendencia hacia la gestión holística de las marcas territoriales, ya sea de países, ciudades o regiones, pero no sólo con el objetivo de promover el turismo, sino todas las industrias que posicionan competitivamente a una nación, ciudad o región.

En particular, los programas de marca país más destacados y, particularmente los revisados en la presente investigación, muestran que para

la ejecución de los mismos deben tenerse en cuenta acciones de marketing y comunicación para ganar en visibilidad y posicionarse en la esfera internacional con sus marcas, productos y servicios. Así mismo, además de las gestiones llevadas a cabo por los encargados de administrar las relaciones internacionales y la nueva diplomacia pública, es necesario desarrollar una excelente relación con los *stakeholders* internacionales y socios estratégicos.

Ambas acciones, las que se llevan a cabo desde el marketing y las que implican diplomacia pública o tradicional, son imprescindibles ya que la marca país es un sello que actúa como garantía de calidad aprovechando sus propios recursos en los múltiples desafíos y oportunidades que se le presenten tales como:

- Tener una imagen positiva y creíble que atraiga la inversión extranjera, el turismo y el capital intelectual;
- Alcanzar un posicionamiento duradero y una apertura frente a la competencia en los mercados internacionales;
- Potenciar la economía a través de su industria;
- Fomentar una gestión sostenible de sus recursos;
- Ser coherente en sus políticas públicas y en lo que comunica;
- Elevar la calidad de vida de sus ciudadanos.

Proteger y mejorar la marca país será, seguramente, una de las primeras responsabilidades de los gobernantes del siglo XXI. Evidentemente, cuanto mejor sea la percepción que se tiene de una marca país, mayor será la fiabilidad que ésta genere frente a los principales *stakeholders*, generando un efecto positivo de retroalimentación.

En esta línea, es conveniente que la marca país conserve su pureza y se mantenga independiente del gobierno de turno. De esta manera es más fácil prevenir el desgaste, y por ende, será más resistente y tendrá más

CONCLUSIONES FINALES

capacidad de adaptación a nuevos contextos económicos, políticos y sociales.

Entre las conclusiones fundamentales derivadas de la bibliografía consultada y los casos estudiados en relación a la marca país caben mencionar:

- Debe representar al país que quiera posicionarse y a sus ciudadanos y no los intereses del gobierno de turno.
- Tiene que funcionar como paraguas estratégico.
- Su éxito viene garantizado por una estrategia a largo plazo y el compromiso del sector público y privado.
- La presencia, la constancia y la persistencia es lo que garantiza el posicionamiento exitoso de la marca país en el mercado internacional.
- Debe promover la imagen de un país con sentido de diferenciación eliminando los estereotipos y clichés.
- La difusión del proyecto de marca país tiene que llevarse a cabo con debida transparencia informativa, ajustándose a la realidad económica y social del país.
- Tiene que contribuir a reforzar la identidad y fijar la imagen del país para ganar en credibilidad.

Por todo lo expuesto, puede concluirse que una marca país debe expresarse de manera creíble y realista respondiendo a una estrategia coherente que comunica los beneficios y ventajas del país, sirviendo como fuente de diferenciación, pero a la vez relacionando las diferentes ofertas del país y construyendo ventajas competitivas globales.

De esta forma, la marca país construida a partir de un modelo de identidad competitiva será significativamente más atractiva tanto para consumidores, como para captar inversión extranjera y atraer capital intelectual. Una apropiada gestión de la marca país permitirá incrementar el

valor de los productos y servicios asociados a ella, con el consecuente impacto económico que representa para la industria nacional.

Así mismo, los programas de marca país deben fundarse sobre las bases de la competitividad y la innovación, no sólo reducirse a la mera expresión visual que, a largo plazo, no ofrece ningún valor agregado. Además, deberían medirse los efectos de las inversiones y el impacto en que tienen en la zona y en la comunidad local. En conclusión, una marca país para ser fuerte y respetada tiene que ser fuerte en todas las áreas donde se la mida.

English summary

Epistemological fundamentals of the country brand study in the 21st century

From the destination brand to the concept of the new public diplomacy

Introduction, justification and methodological aspects

V. Investigation approach and justification for the study objective

The aim of this research is to contribute both theoretically and practically to the state of the country brand study in the international panorama of the 21st century. This study is oriented towards a holistic approach as an integrating model of all the actions developed by a country in order to strategically position its brand. In this way, the objective of this Thesis is to take a communicational perspective, taking into account the economic, social and environmental framework, due to its special influence on territorial¹⁸⁵ brands in terms of competitiveness and sustainability.

This research is supported by different academic disciplines. One of the most important is the audio-visual communication, especially the advertising and creativity techniques of commercial brands, which contribute, to a large extent, to build the message and to strategically position territorial brands.

¹⁸⁵ Briefly, as a reference since these concepts will be analysed in the course of this investigation, this PhD Thesis independently studies two types of territorial brands: the destination brand, where the main objective is the promotion of the tourism industry, and the country brand, which is the sum of perceptions that the general public have about a country regarding its six areas of national competitiveness: exports, governance, tourism, investments and immigration, cultural heritage and its people (Anholt, 1996)

Likewise, it is essential to consider the economic context in which brands interact, because their aim is to achieve commercial objectives through the use of efficient strategies to obtain the return on investments. Therefore, this research makes a particular reference to the cornerstones of economy, as well as the most recent study lines in the field of competitiveness, sustainability and development.

As a matter of fact and as, in all commercial activities brands do have legal implications; for this reason, Law is another source that has been consulted, quoted and analyzed with regards to information transparency and governance. Consequently, legal aspects of communication are also covered in this research.

The methodology of this study make use of both qualitative and quantitative information and give additional value to this study: while the first one renders a significant amount of data based on statistics, demographical studies and economic projections, the second one provides the opinion and analysis of experts, authorities and citizens; in other words, an experience-based perspective, apart from the author's personal analytical and interpretative work.

The complexity of the subject of this Thesis allows to initiate a multifaceted research based on academic literature, statistics, reports and researches from both private and public sectors, with the analysis of commercial brands as an epistemological background.

Since positioning, management and promotion of country brands constitute an emergent phenomenon, especially to account for new challenges generated by economic, social and political changes. This document intends to be a reference for experts, advertising institutions, academics and brand management professionals.

The evaluation of territorial brands and its positioning in the international panorama due to its epistemological characteristics should contemplate the principles of the Theory of Communication and the Theory of Advertising. Additionally, more modern theories are considered such as the Theory of Positioning (1972), which became stronger when the theory of brands started to battle for consumer's preference. Likewise, the study of territorial brands gained interest since the Theory of the Competitive Advantage of Nations was described (1990), owing to its contributions to the study of commercial brands. Last, but not the least, it's worth acknowledging the role of the Theory of the Competitive Identity (2007).

Based on the aforementioned concepts, the hypothesis and the objectives set for this research are listed below.

VI. Hypothesis formulation

- The presence and projection of a country brand in the international panorama promotes a mutual beneficial relationship between governments and the private sector which foster on commercial activities, and tourism industry, as well as attract both public and private foreign direct investments.

Sub hypothesis:

- The professional management of territorial brands through public diplomacy contributes to encourage the positive image of a nation beyond its borders.
- The governance and the new public management together with appropriate transparency practices promote credibility amongst foreign investors and strengthen the country brand.
- Innovation and competitiveness are sources of economic benefits that contribute to the welfare of society and the prosperity of a nation, which

direct impact can be seen in the reputation of the country brand and its image.

- The internationalization of commercial brands underpins the value of the country brand and the awareness of the quality reputation of its products and services, which has a direct impact on: the “*made in*” effect.

VII. Investigation objectives

The four global objectives are defined below as well as one specific objective per chapter, through which the focus is made on the territorial brand phenomenon, its evolution and the main trends for the 21st century.

Global objectives:

- To analyze the context, present state and background of the territorial brands’ phenomenon;
- To establish the trends that will be observed in the upcoming years with reference to the positioning of this type of brands;
- To evaluate the impact of territorial brands on the “*made in*” effect and its projection in the international market;
- To demonstrate the need to build solid positioning strategies that foster sustainable development and social welfare in the context of Corporate Social Responsibility and business ethics framework.

Specific objectives for each chapter:

Chapter I: Theoretical framework and present context. Epistemological references to the study on territorial brands.

- To summarize the historical characteristics of commercial brands and to corroborate their contribution as a social phenomenon to the study of territorial brands.

Chapter II: The destination brand

- To establish the value that strategic management of destination brand represents in the international positioning, and to demonstrate, from both a theoretical and a practical perspective, the efficacy of communication techniques in the strategic management, positioning and promotion of destination brands.

Chapter III: The country brand

- To determine the kind of strategies that allow a country to project its positive image in the international panorama, particularly in trade fairs, conferences, exhibitions, international public and private events that promote cultural activity, sports and tourism industry as a source of economic income.

Chapter IV: Towards a holistic management of the country brand

- To verify the efficacy of a country brand program through a holistic perspective in terms of width, integrity and cohesion, as well as the ability to embrace all the activities undertaken by a multidisciplinary management team committed to promoting the country brand.

Chapter V: Cases study

- To understand and to evaluate if the criteria currently used in the country brand strategy studied cases lead to the promotion of a territory through the attraction of foreign investments, the stimulation of exports, the fostering of responsible and sustainable tourism and the dissemination of the cultural heritage by means of an effective global communication policy and strategy.

VIII. Investigation structure

This research intends to combine the reflexive theoretical concepts with practical examples in order to facilitate the interpretation of the presented subjects.

The first chapter presents the theoretical framework and the current context of commercial brands. Its content was elaborated from previous researches about commercial brands and helps to define this issue in a practical way, as well as the main elements that compose a commercial brand and allow to establish the epistemological approaches to the study of territorial brands.

The second chapter is dedicated to the destination brand positioning which means a brand that promotes the tourism industry in a country or region or city in particular. Its evaluation starts with the importance and the value that represents the strategic management of a destination brand in relation to its positioning in the international panorama.

The third chapter focuses specifically on the country brand, which is generally considered as the hallmark of all product brands and services a country can offer in the international markets and which contributes to its image

The fourth chapter provides a holistic vision about the country brand. The main reason for the holistic development is the need to integrate all the strategies conducted by the public administration to position internationally the products and services in a competitive way. In that sense, this chapter offers a personal vision and a country brand business model that can integrate all the theories and diverse opinions on this matter. Consequently, this chapter offers a more realistic and an integral vision that includes new current perspectives, in line with the actual global vision.

The fifth chapter is conducted through three studied cases: country brand Argentina, country brand Spain and country brand Switzerland. Although in this research insights are presented with real examples, this chapter is more practical than the previous ones, because it offers a detailed vision about the different perspectives that the aforementioned countries give to their respective country brands.

Finally, the conclusions are presented at the end of this study and with a summary of the key findings. The literature, as well as other sources of information is detailed subsequently.

Conclusion

The analysis performed in this research leads to the conclusion that the image and perception of a country plays a key role in today's globalized world.

As it was highlighted at the beginning of this research, country brand does not imply a mere stamping procedure. Country brands, as well as commercial brands, must have a meaning and generate credibility. The latter is only possible when a clear and concrete objective of long term positioning exists.

This means that it is necessary to build a trustworthy brand that generates credibility, which is embedded in a solid global strategy that triggers a positive image and reputation beyond its borders, in order to reach a competitive position in the international market.

Even though it was corroborated that the country brand puts into practice several techniques used by commercial brands, a logo in itself will not, in any case, guarantee either the success or the failure of a certain international competitive positioning. The issue is the belief that marketing can solve all the problems related with the image and reputation of a brand as illustrated in the country brand Argentina. Many strategies are limited to a

simple logo, where symbolic actions rather than formal strategies tend to prevail, with the absence of government coordination in terms of country brand promotion.

In other words, a marketing program to promote a country brand should be followed by a business strategy, since marketing works only when it is strategically applied, not merely for promotional purposes. Therefore, the communication management of a country brand must be based on real facts:

- The use of competitive advantages offered by a country to the international market;
- The definition of a coherent country image and identity;
- The development of a holistic country brand strategy;
- The development of a unique visual image;
- The strategic communication of the country brand.

Yet, the country brand is more than the sum of those factors. The attributes of its image, its identity (culture, values and history) and its behavior towards its stakeholders contributes to build a strong and regarded brand, clearly oriented to the progress and prosperity of a country and its citizens.

Countries are being immersed in a multi-level competition– economic, political, scientific and cultural –thus they need to communicate their competitive advantages, previously defined and strategically prepared, in order to compete in an increasingly globalized market. Communication allows the promotion and the raising of recognition of a country beyond its borders. Furthermore, it enhances the creation of a network at two levels: governmental and commercial.

Apart from advertising techniques, a country brand strategy must put public diplomacy in practice, mainly in the political and diplomatic arena. Moreover a strong tendency in the holistic management of country brands is

being observed, not only to promote the tourism industry, but the whole industry that competitively position a country, a city or a region.

Particularly, the most relevant country brands programs reviewed in this research show that their correct execution requires marketing and communications actions in order to gain visibility and positioning in the international scene through its products and services. Likewise, apart from the activities run by those individuals in charge of promoting international relationships and new public diplomacy, it is necessary to develop a mutual beneficial relationship with international stakeholders and strategic partners.

Both types of actions, the ones undertaken from the marketing perspective and the ones involving public or traditional diplomacy are absolutely necessary because the brand is a seal that acts as a guarantee of quality by using its own resources with multiple challenges and opportunities such as:

- Having a positive and credible image that attracts foreign direct investments, tourism and intellectual capital;
- Reaching a long term positioning and a wide opening among its competitors in international markets;
- Empowering the economy through its own industry;
- Fostering a sustainable management of its resources;
- Setting coherent public policies and communication procedures;
- Raising the quality of life and wellness of its citizens.

Protecting and improving the country brand would be, certainly, one of the main responsibilities of the governors of the 21st century. The better perception people have about a country brand, the more confidence will it generate to its stakeholders as well as a positive feedback.

In this respect, it is preferable that the country brand keeps its authenticity and remains independent from the present government. In this

way, it will be easier to prevent the corrosion and, therefore, it will be more resistant and likely to adapt to new economic, political and social contexts.

Considering the key findings overviewed through the literature and the studied cases in this research, this Thesis concludes that a country brand must:

- Represent a country and its citizens, rather than the interest of the present government;
- Work as a strategic framework;
- Have a long term strategy, as well as the commitment of public and private sectors, to guarantee success;
- Have presence and perseverance to guarantee successful positioning in the international market;
- Promote the image of a country with a sense of differentiation and eliminate the stereotypes and clichés;
- Disseminate with transparency and adapt to the economic and social reality of the country;
- Contribute to reinforce the identity and enhance the image in order to gain in credibility.

Based on the concepts presented in this Thesis, it can be concluded that a country brand must be expressed in a credible and realistic way in agreement with a coherent strategy that communicates the benefits and advantages of the country, which serves as a source of differentiation, but at the same time highlights the offers of the country that will build global competitive advantages.

In this way, the country brand based on the model of competitive identity will be significantly more attractive for consumers, foreign direct investors and to lure intellectual capital. A proper country brand management will allow to increase the value of products and services with the consequent impact on the national industry.

Moreover, the country brand programs should be founded on competitiveness and innovation rather than to be reduced to the visual aspect which, in the long term, will not offer any added value. Additionally, the effects of investments and their impact on the region and local communities should be measured. In the end, a country brand must be strong and respected in all the areas where it is applied.

Bibliografía

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity. Capitalizing the Value of a Brand Name*. New York: Free Press.
- . (1992). "The Value of Brand Equity", *Journal of Business Strategy*, Vol. 13 Iss: 4, pp. 27-32.
- . (1996). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión 2000.
- . (1997). "Should You Take Your Brand to Where the Action Is?," *Harvard Business Review*, September-October, 135-143.
- . (2005). *Estrategia de la cartera de marca*. Barcelona: Gestión 2000.
- Aaker, D. A. y Day, G. (1989). *Investigación de mercados*. México: McGraw-Hill Interamericana de México.
- Aaker, D. A. y Joachimsthaler, E. (2001). *Liderazgo de Marca*. Barcelona: Deusto.
- Aaker, J. L. (1994). "The Effect of Country of Origin Information on Product Evaluation". *Stanford University*.
- . (1997). *Dimensions of Brand Personality*. Chicago, USA: Journal of Marketing Research. 34. Chicago, USA. 347-356.
- Aaker, J. L. and Schmitt, B. (1997). *The Influence of Culture on Selfexpressive Use of Brands*. Los Angeles: UCLA Anderson Graduate School of Management.
- Aguilar, L. F. (2007). *Gobernanza y gestión pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ahmed, Z. U. (1996). *The need for the identification of the constituents of a destination's tourist image: A promotion segmentation perspective*. *Services Marketing Quarterly*, 14, 37-60.
- Alcaraz Varó, E., B., Hugues y Campos, M.A. (1996). *Diccionario de términos económicos, financieros y comerciales*. Barcelona: Ariel.
- Allport, G. (1977). *La naturaleza del prejuicio*. Buenos Aires: EUDEBA.
- Anderson, J. R. (1983). *The Architecture of Cognition*. Cambridge, MA.: Harvard University
- Anholt, S. (2003). *Brand New Justice*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- . (2007). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- . (2009). *En: UNWTO/ETC: Handbook on Tourism Destinations Branding*. Madrid: UNWTO.
- . (2010). *Places. Identity, image and reputation*. London: Palgrave Macmillan.
- Argan, G. C. (1998). *El Arte Moderno*. Madrid: Akal.
- Assael, H. (1999). *Comportamiento del consumidor*. México: International Thomson Editores.
- Attoe, W. (1981). *Skylines: understanding and modeling urban silhouettes*. Chichester: Wiley & Sons.

- Augé, M. (1993). *Los no lugares. Espacios del anonimato. Una antropología de la sobremodernidad*. Barcelona: Gedisa.
- Azoulay, A. and Kapferer, J. (2003). *Do brand personality scales really measure brand personality?* UK: Journal of Brand Management. 11(2). 143-155.
- Baloglu, S. and McCleary, K. (1999). "A model of destination image formation", *Annals of Tourism Research*, 26, 1, 868-897.
- Bañón, F. (1999). *50 años del turismo español: un análisis histórico y estructural*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces.
- Barich, H. and Srinivasan, V. (1993). *Prioritizing Marketing Image Goals Under Resource Constraints*, *Sloan Management Review*, Summer, pp. 69-76. (1993).
- Barthes, R. (1986). *Lo obvio y lo obtuso. Imágenes, gestos, voces*. Barcelona: Paidós.
- Bassat, L. (2009). *El libro rojo de las marcas. Cómo crear marcas de éxito*. Barcelona: Debolsillo.
- Bello, L., Gómez, J. T., Cervantes, M. (1994). "El valor de la marca: Elementos y enfoques de medición", *Encuentro de Profesores Universitarios de marketing*. Santander: ESIC.
- Bettman, J. R. (1979). "Memory factors in Consumer Choice: A Review", en *Journal of Marketing* 43 (Primavera de 1979). Págs. 37 – 53. (1979).
- Bewes, D. (2010). *Swiss watching*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Bigné, E., Font, X. y Andreu, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Billorou, O. (1995). *Introducción a la publicidad*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Blain, C., Levy, S. E. and Brent, J. R. (2005). "Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations", *Journal of Travel Research*, vol.43, 328-338.
- Buncle, T. (2009). *En: UNWTO/ETC: Handbook on Tourism Destinations Branding*. Madrid: UNWTO.
- Bülher, K. (1967). *Teoría del lenguaje*. Madrid: Revista Occidente.
- Butler, R.W. (1980). *The concept of a Tourist Area Cycle of Evolution. Implications for Management of Resources*. The Canadian Geographer, 24(1), 5-16.
- Cervino, J. (2002). *Marcas Internacionales. Cómo crearlas y gestionarlas*. Madrid: Pirámide.
- Chías, J. (2004). *El Negocio de la Felicidad*. Madrid: Editorial Prentice Hall-Financial Times.
- Clifton, R. (2003). *Brands and Branding*. London: The Economist/Profile Books Ltd.
- Correyero, B. y Cal, R. (2008). *Turismo: La mayor propaganda de estado. España: desde sus inicios hasta 1951*. Madrid: Visionnet.
- Costa, J. (1987). *Imagen global: evolución del diseño de identidad*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- . (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Paidós Diseño.
- Costa, J. and Raposo, D. (2008). *La rebelión de los signos. El alma de la letra*. Buenos Aires: La Crujía.

- Cousido, P. (2001). *Derecho de la Comunicación. Vol II, Derecho de la Comunicación Audiovisual y de las Telecomunicaciones*. Madrid: Colex.
- Cull, N.J. (2008). *Public Diplomacy before Gullion: The Evolution of a Phrase*. In *The Handbook of Public Diplomacy*. London: Edited by N. Snow and P.M. Taylor.
- Damasio, A. (2010). *Y el cerebro creó al hombre*. Barcelona: Ediciones Destino.
- Davies, J. J. (1997). *Advertising Research: Theory and Practice*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Davis, M. 2006. *Mucho más que un nombre. Una introducción a la gestión de marcas*. Barcelona: Parramón Ediciones.
- Day, G.S. (1973). *Consumer Behavior: Theoretical Sources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- De Fleur, M. L. y Ball-Rokeach, S. J. (1991). *Teorías de la comunicación de masas*. México: Paidós.
- De Bono, E. (1967). *New Think: The Use of Lateral Thinking*. (Trad. esp. 2006. *El Pensamiento Lateral*. Editorial Paidós Ibérica). New York: Basic Books.
- Delgado, E. (2004). "Estado actual de la investigación sobre lealtad de marca: una revisión teórica". *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*. N.º 30. pp. 16-24.
- Denison, T. and Knox, S. (1993). "Pocketing the change from loyal shoppers: the double indemnity effect", *Proceedings of the Marketing Education Group Conference, Loughborough*, pp. 221-232. (1993).
- Dick, A.S. y Basu, K. (1994). "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework". *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 22, n.º.2, pp. 99-113.
- Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputation*. Oxford: Oxford University Press.
- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper and Row.
- . (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Business, (1993).
- Durgee, J. (1988). *Understanding brand personality*, *Journal of Consumer Marketing*, 5 (3), 21-5. USA.
- Echtner, C. M. and Ritchie, J. R. B. (1991). "The meaning and measurement of destination image", *The Journal of Tourism Studies*, 2 (2): 2-12.
- Eguizábal, R. (1998). *Historia de la publicidad*. Madrid: Eresmas & Celeste.
- Ezeala-Harrison, F. (1999). *Theory and Policy of International Competitiveness*. London: Praeger Publisher.
- Fakeye, P. C. and Crompton, J. L. (1991). "Image differences between prospective, first-time and repeat visitors to the Lower Rio Grande Valley", *Journal of Travel Research*, 30 (2): 10-16.
- Fishbein, M. and Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Ontario: Addison-Wesley Pub. Co.
- Fombrun, Ch. (1996). *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fournier, S. (1998). "Consumers and their brands: Developing Relationship theory in consumer research". USA: *Journal of Consumer Research*, 24 (March) 345-373.

- Freeman C., Clark J. and Soete L. (1982). *Unemployment and Technical Innovation. A study of Long Waves and Economic Development*. London: Pinter.
- Freeman, E. (1984) . *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pittman.
- Freeman, J. (2000). *The private role in public governance*. *New York University Law Review*, Vol. 75, No. 101, 2000 [Edition revised in August 2011]. New York.
- Friedman, M. (1970). "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times*.
- . (1966). *Capitalismo y Libertad*. Madrid: Editorial Rialp.
- Galindo, F. (2010). *Informe sobre la acción cultural de España en el exterior*. Madrid: SGAE.
- Gallarza, M. G., Gil, I. y Calderón, H. (2002). "Imagen de un destino: Hacia un marco conceptual", *Annals of Tourism Research en Español*, 4 (1): 37-62.
- García Marzá, D. (2006). *Ética Empresarial: un marco para la definición y gestión de la responsabilidad social corporativa*. En *Mitos y realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar*. Madrid: Civitas.
- García, C. (2007). *Bob: La Nueva Publicidad del siglo XXI*. Madrid: Index Book.
- Garelli, S. (2006). *Top Class Competitors. How nations, firms, and individuals succeed in the new world of competitiveness*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Gilboa, E. (2008). "Searching for a Theory of Public Diplomacy", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 2008, 616 (1), pp. 55-77.
- Gobé, M. (2005). *Branding Emocional: El nuevo paradigma para conectar emocionalmente las marcas con las personas*. Barcelona: Divine Egg Publicaciones.
- González, J. A. (1996). *Teoría General de la Publicidad* . Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Gregory, B. (2013) En Revista El Molinillo, no. 52. Marzo 2013.
- Guibernau, M. (2009). *La identidad de las naciones* . Barcelona: Ariel Ciencia Política.
- Gunn, C. (1972). "Vacationscape: Designing tourist region", in *Austin Bureau of Business Research, University of Texas*.
- Han, C.M. and Terpstra, V. (1988). "Country-of-origin effects for uni-national and bi-national products", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, Summer 1988, pp. 235-56.
- Henrikson, A. (2006). "Niche Diplomacy in the World Public Arena: The Global Corners of Canada and Norway", en J. Melissen (ed.), *The New Public Diplomacy. Soft Power in International Relations*, Palgrave, London.
- Hernández, C. (2004). *Manual de Creatividad Publicitaria*. Madrid: Síntesis.
- Hernández, F. (2013). "La importancia de lo público en la nueva diplomacia". El Molinillo, no. 52. Marzo 2013, pp. 12-15.
- Hocking, B. (2006). "Rethinking the New Public Diplomacy", en J. Melissen (ed.), *The New Public Diplomacy. Soft Power in International Relations*. London: Palgrave, (2006).

- Hunt, J.D. (1975). *Image as a factor in tourism development*, *Journal of Travel Research*, Vol. 13, No. 3, pp. 1-7.
- Hunt, R. y Ellis, H. (2007). *Fundamentos de psicología cognitiva*. Madrid: El Manual Moderno.
- Jenkins, O. H. (1999). "Understanding and measuring tourist destination image ", *International Journal of Tourism Research*, vol. 1, pp. 1-15.
- Jensen, J. and Hansen, T. (2006). "An empirical examination of brand loyalty" *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 15, Nº. 7, pp. 442-449.
- Kapferer, J.N. (1992). *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. New York: Free Press.
- . (2007). *Les marques, capital de l'entreprise: Créer et développer des marques fortes. 4e édition*. Paris: Eyrolles.
- Keller, K. (1993). "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity". USA: *Journal of Marketing*, 57, (1), USA. American Marketing Association Publications, 1-22.
- . (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1996). *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
- Kotler, P. y Keller, K. (2007). *Dirección de Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P.; Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0. From Products to Customers to the Human Spirit*. New York: Wiley.
- Kotler, P. y Trías de Bes, F. (2004). *Marketing lateral*. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P.; Gertner, D.; Rein, I. y Haider, D. (2006). *Marketing Internacional de lugares y destinos*. México: Prentice Hall.
- Krech, D., Crutchfield, R. y Ballachey, E. (1972). *Psicología social*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Krugman, P. (1991). *Geography and trade*. London: MIT Press/Leuven UP.
- . (1994). "Competitiveness, a dangerous obsession", *Foreign Affairs*, vol. 73, núm. 2, pág. marzo/abril de 1994.
- La Porte, T. (2007). "La diplomacia pública americana: lecciones para una comunicación internacional". *Comunicación y Sociedad*, 2007, vol. XX, nº 2, p. 26.
- . (2013). "Contribución de los actores no estatales a la nueva diplomacia pública". *El Molinillo*, no. 52. Marzo 2013, pp. 8-10.
- Lambin, J.J. (1985). *Le marketing strategique. Fondements, methodes et applications*. (trad. esp. *Marketing estratégico*. Madrid, Mc Graw-Hill, 1987). París: Mc Graw-Hill.
- Lázaro Carreter, F. (2001). «Novísimos», *El País*, 7 de enero 2001. (2001).
- Le Goff, J. (1986). *Mercaderes y baqueros de la Edad Media*. Buenos Aires: EUDEBA.
- LeClerc, F, Schmitt B. H. and L., Dubé. (1994). "Foreign Branding and Its Effect on Product Perceptions and Attitudes." *Journal of Marketing Research*. Volume 31, May 1994, p. 263- 270.

- Leonard, M., Stead, C. and Smewing, C. (2002). *Public Diplomacy*. London: The Foreign Policy Center.
- Levine, R.; Locke, S. y Weinberger, D. (2009). *El Manifiesto Cluetrain: El ocaso de la empresa*. Barcelona: Deusto.
- Lipovetsky, G. (2002). *Metamorfosis de la cultura liberal. Ética, medios de comunicación, empresa*. Barcelona: Anagrama.
- MacRae, C. (1996). *The Brand Chartering Handbook: How Brand Organizations Learn 'Living Scripts'*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Mahmood, Amir and Fidelis Ezeala- Harrison. (2000). "Comparative versus competitive advantage, and competitiveness in developing countries." Published in: *Socioeconomic Development in the 21st Century*, pp.241-256. Calcuta: International Institute for Development Studies.
- Manfredi, J. (2011). "Hacia una teoría comunicativa de la diplomacia", *Comunicación y Sociedad*. Vol. XXIV. Núm. 2. 2011, pp. 199-225 Pamplona, Universidad de Navarra, Facultad de Comunicación.
- . (2013). "Estrategia y diplomacia pública: el tiempo de la política". *El Molinillo*, no. 52. Marzo 2013, pp. 4-7.
- Mannheim, J.B. (1994). *Strategic Public Diplomacy & American Foreign Policy*. New York: Oxford University Press.
- Marazza, A. (2007). *A country brand is more than just a logo*. Milán: Landor.
- Martineau, P. (1958). "The personality of a retail store". *New York: Harvard Business Review*, 36, Nov-Dec.
- . (1964). *La Motivación en Publicidad. Una guía para la estrategia publicitaria*. Barcelona: Francisco Casanovas Editor.
- Maslow, A. (1943). "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 50, pp. 370-396.
- Mayntz, R. (2001). *El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna . Reforma y Democracia. Revista del CLAD, nº 21*.
- Meyer, J.B.; Hernández, V.; Barré, Remi et Vinck, D. (2003). *Diasporas scientifiques. Paris: Institut de recherche pour le développement*.
- McAdam, R. y Leonard, D. (2003). "Corporate social responsibility in a total quality management context: opportunities for sustainable growth", *Corporate Governance*, Vol. 3, Issue 4, pp. 36-45.
- McCarthy, J. E. y Perreault, W.D. (2004). *Marketing: Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica*. Mexico: McGraw Hill.
- McCracken, G. (1986). *Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods*. *Journal of Consumer Research*, 13:71-84.
- McCrae, R. and Costa, P. (1989). *The Structure of Interpersonal Traits: Wiggins's Circumplex and Five-Factor Model*. USA: *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 586-595.
- McInnis, D.J. and Price, L.L. (1987). "The Role of Imagery in Information Processing: Review and Extensions", *Journal of Consumer Research*, 13, pp. 473-491.

- Min Han, C. and V., Terpstra. (1998). "Country of Origin Effects for Uni-National and Bi- National Products", *Journal of International Business Studies*, 1988, pp. 235-256.
- Mínguez, N. (2000). "Un marco conceptual para la comunicación corporativa". *Zer Revista de Estudios de Comunicación* 8. Pág. 303-321. (2000).
- . (2002). "Business Ethics and Corporate Image". *Área Abierta* 2.
- Mitchell, A. A. (1982). "Models of Memory: Implications for Measuring Knowledge Structures" en *Advances in Consumer Research* , Vol. 9 Association for Consumer Research, Ann Arbor, MI. 1982. Págs. 45 – 51. (1982).
- Mitchell, A. (1983). *The Nine American Life Styles*. Nueva York: MacMillan.
- Moles, A. (1975). *La comunicación y los mass media*. Bilbao: Ed. Mensajero
- Navarro, C. (2006). *Creatividad Publicitaria Eficaz* . Madrid: ESIC.
- Negroponte, N. (1995). *Ser Digital*. Buenos Aires: Editorial Atlántida.
- Neumeier, M. (2006). *The Brand Gap. How to Bridge the Distance Between Business Strategy and Design*. Berkeley, CA: Pearson Education.
- Noya, J. (2002). *La imagen de España en el exterior. Estado de la cuestión*. Madrid: Real Instituto Elcano, (2002).
- . (2006). *Una diplomacia pública para España. Documento de Trabajo (DT) 11/2006*. Madrid: Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos, (2006).
- . (2007). *Diplomacia pública para el siglo XXI*. Barcelona: Ariel.
- Nye, J. S. (1991). *Bound To Lead: The Changing Nature Of American Power*. New York: Basic Books.
- . (2003). *La paradoja del poder norteamericano*. Madrid: Taurus.
- . (2004). *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. Nueva York: PublicAffairs.
- Odin, Y. and Odin, N. y Valette-Florence, P. (2001). "Conceptual and operational aspects of brand loyalty. An empirical investigation». *Journal of Business Research*. N.º 53. pp. 75-84.
- Ogilvy, D. (1984). *Confesiones de un publicitario*. Barcelona: Orbis.
- . (1986). *Ogilvy y la publicidad*. Barcelona: Folio.
- Olins, W. (2002). "Branding the Nation - the historical context". *The Journal of Brand Management*, April 2002. Vol.9.
- Olins, W. (2004). *On b@nd*. London: Thames and Hudson Ltd.
- . (2007). *Country Codes*. En: *Revista Monocle*, September 2007.
- . (2009). *En: UNWTO/ETC: Handbook on Tourism Destinations Branding*. Madrid: UNWTO.
- Osgood, C. E. and Suci, G. J. & Tannenbaum, P. H. (1957). *The measurement of meaning*. Urbana, IL: The University of Illinois Press.
- Peralba, R. 2010. *El posicionamiento de la marca España y su competitividad internacional*. Madrid: Pirámide.
- Pérez, C. y Salinas, G. (2008). *Valoración y evaluación de marcas. Medir para crear valor*. Barcelona: Deusto.

- Peter, J. and Olson, J. C. (1999). *Consumer Behavior and Marketing Strategy*. New York: Irwin McGraw-Hill, 5th Edition.
- Plummer, J. (1985). *Brand Personality: A Strategic Concept for Multinational Advertising*, in *Marketing Educators Conference*, 1-31. New York.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- . (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Editorial Vergara.
- . (1998). "Clusters and The New Economic of Competition" (Edición noviembre – diciembre de 1998) , vol. 76, núm. 6, pág. 78. Harvard Business Review.
- Porter, M. and Kramer, M. (2011). *Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society*. Harvard Business Review, Jan. 2011.
- Reeves, R. (1961). *Reality in Advertising*. New York: Knopf.
- Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*. London: John Murray.
- Ries, A. y Trout, J. (1989). *Posicionamiento*. Madrid: McGraw-Hill.
- Rossiter, J. R. and Percy, L. (1997). *Advertising Communications & Promotion Management*. New York: McGraw-Hill.
- Rossiter, J.R., Percy, L. D. and Donovan, R.J. (1991). "A better advertising planning grid" en *Journal of Advertising Research*, 1991, 31 (5). Pág. 114-120.
- Salomón, M. (1993). "Las ciudades y el desarrollo de su papel internacional", *Papers: Revista de Sociología*, No. 41, p. 140. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Samuelson, P. (1972). *Curso de economía moderna*. Madrid: Editorial Aguilar.
- Sánchez M., Escribano G. y de Arce R. (2013). *La inversión española directa en Latinoamérica: un enfoque de gobernabilidad y gestión de riesgos*. Madrid: Real Instituto Elcano.
- Sánchez, M. J. (1999). *Eficacia publicitaria. Teoría y práctica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Sanz de la Tajada, L. A. (1999). *Auditoría de la imagen de empresa*. Madrid: Síntesis.
- Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Act and Relate to Your Company and Brands*. New York: Free Press.
- Schooler, R. (1965). "Product Bias in the Central American Common Market". *Journal of Marketing Research*, 2: 394-397.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalismo, Socialismo y Democracia México*. (Traducido al español en 1952. Ed. Aguilar). México: Aguilar.
- . (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Sirgy, J. (1982). *Self-concept in consumer behaviour: a critical review*. USA: Journal of Consumer Research, 9 No. 3, pp. 287-300.
- Smith, A. (1776). *Investigación sobre la Naturaleza y Causa de la riqueza de las naciones: (Libros I-II-III y selección de los Libros IV y V)*. Estudio preliminar [y traducción] Carlos Rodríguez Braun 2002. Madrid: Alianza.

- . (2004). *Teoría de los sentimientos morales [versión española y estudio preliminar de Carlos Rodríguez Braun]*. Madrid: Alianza Editorial.
- Smith, E. (1978). "Theories of Semantic Memory", en *Handbook of Learning and Cognitive Processes*, Vol. 6 Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ. 1978. Págs. 1 – 56.
- Smith, T. R., Mitchell, A. A. and Meyer, R. (1982). "A Computational Prodess Model of Evaluation Based on the Cognitive Structuring of Episodic Knowledge". *Advances in Consumer Research*, vol. 9. Pág. 136-143.
- Smuts, J.C. (1926). *Holism and evolution*. New York: The Macmillan company.
- Solana, D. (2010). *Postpublicidad: reflexiones sobre una nueva cultura publicitaria*. Barcelona: Doubleyou.
- Soldatos, P. (1990). "An Explanatory Framework for the Study of Federated States as Foreign-policy Actors" in: Michelmann, J. and Soldatos, P., *Federalism and International Relations: The Role of Subnational Units*. Oxford: Clarendon Press, pp. 34-53.
- Speak, K. D. (1998). "Brand Stewardship", *Design Management Journal*, Winter, 32-37.
- Sung, Y. and Tinkham, S. (2005). *Brand Personality Structures in the United Status and Korea: Common and Culture-Specific Factors*. USA: Journal of Consumer Psychology, 15(4) 334-350.
- Tajfel, H. (1984). *Grupos humanos y categorías sociales*. Barcelona: Herder.
- Thakor, M. V. and Kohli, C. S. (1996). "Brand Origin: Conceptualization and Review", *Journal of Consumer Marketing*, 13 (3), 27-42.
- Tiedeman, A. (2005). *Branding America: An Examination of U.S. Public Diplomacy Efforts After September 11, 2001*. Boston: Tufts University, The Fletcher School.
- Trout, J., Rivkin, S. y Peralba, R. (2009). *Diferenciarse o morir: cómo sobrevivir en un entorno hipercompetitivo de alto riesgo*. Madrid: Pirámide.
- Tzu, Sun. *El arte de la guerra*. Buenos Aires: Pluma y papel.
- Uncles, M. and Laurent, G. (1997). "Editorial," *International Journal for Research in. Marketing*, 14/5 (December 1997): 399-404.
- Urde, M. (1999). "Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources", *Journal of Marketing Management*, 15, 117-133.
- . (2003). "Core Value-Based Corporate Brand Building", *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), 1017-1040.
- Vargas, L. (coord.). (2006). *Mitos y realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar*. Madrid: Civitas.
- Veblen, T. (1944). *The Theory of the Leisure Class. An Economic Study of Institutions. (Teoría de la clase ociosa. 2ª ed., 1974,. 1ª reimpresión en España 2002)*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Verdú, V. (2006). *El estilo del mundo: La vida en el capitalismo de ficción*. Madrid: Anagrama.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión Estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- . (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

- . (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- von Bertalanffy, L. (1976). *Teoría general de los sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- VV.AA. (2006). *La Responsabilidad Corporativa. Fundación de Estudios Financieros*. Madrid: Fundación de Estudios Financieros.
- Wanhill, S. (1999). *The Economic Aspects of Location. Marketing, pp 158 - 195, In Economics and Management. Methods for Tourism and Hospitality Research*.
- Wertheimer, M. (1959). *Productive Thinking*. New York: Harper and Brothers.
- Williams, E. (1986). *Made in Germany*. London: Heinemann.
- Zyman, S. y Brott, A. A. (2002). *El final de la publicidad como la conocemos*. Mexico D.F.: MacGraw-Hill Interamericana.

Informes

Brand Finance® Global 500

- CE. (1995). *Libro Verde de la innovación*. Bruselas: Comisión Europea.
- CMMAD (1988). *Nuestro futuro común (Informe Brundtland)*. Madrid: Alianza Editorial.
- Ellen MacArthur Foundation. (2012). *"Towards the Circular Economy: Economic and business rationale for an accelerated transition"*. Cowes, Isle of Wight. UK.
- ESADE, (2011). *La reputación de España en el mundo*. Barcelona.
- General Electric. (2013). *Global Innovation Barometer*. New Jersey.
- ILO. (2012). *Giving globalization a human face. 101st Session of the International Labour Conference*. Geneva: International Labour Office.
- IMD (2012). *World Competitiveness Yearbook*. Lausanne
- Interbrand – Bilanz Magazine (2010). *"Brands and national identity: Do nations create brands? Or do brands create nations?"*. Zurich.
- IRCF. (2009). *The tsunami legacy: Innovation, breakthroughs and change*. Geneva: IRCF.
- OECD. (1997). *Industrial competitiveness in the knowledge-based economy: the new role of governments*. Paris: OECD Publishing.
- . (2005). *Oslo Manual: The measurement of scientific and technological activities proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*. Paris: OECD Publishing.
- . (2011). *Definición Marco de Inversión Extranjera Directa (Cuarta edición)*. Paris: OECD Publishing.
- OIT. (2011). *Crecimiento, Empleo y Trabajo Decente en los Países Menos Adelantados*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

- OMPI. (2006). *El secreto está en la marca. Serie: La propiedad y las empresas. Guías y Manuales sobre las PYMES. Mayo, 2006. No. 1.*
- Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos (2003). *Informe Proyecto Marca España.* Madrid.
- Reputation Institute (2012). *Navigating the Reputation Economy: A Global Survey of Corporate Reputation Officers.*
- UNCTAD. (2012). *Trade and Development Report.* Geneva: United Nation Publication.
- UNCTAD. (2009). *World Investment Prospect Survey.* Geneva: United Nation Publication.
- UNDP. (2012). *The Human Development Report.* Geneva.
- UNESCO. (2012). *Culture for Development Indicator.* Paris.
- UNGC and OHCHR. (2008). *Embedding Human Rights in Business Practice II.* New York: UN Global Compact Office.
- UNISDR (2011). *Disaster through a different lens: behind every effect, there is a cause.* Geneva: United Nations.
- .UNWTO. (2002). *Shining in the Media Spotlight.* Madrid: UNWTO
- . (2005). *Tsunami: One Year On - A Summary of the Implementation of the Phuket Action Plan.* Madrid: UNWTO, 2005.
- . (2007). *A practical guide to tourism destination management.* Madrid: UNWTO.
- . (2011). *Toolbox for Crisis Communications in Tourism. Checklists and Best Practices.* Madrid: UNWTO:
- . (2011). *Desarrollo Sostenible del Turismo. DST-Boletín electrónico.* Madrid: UNWTO.
- . (2012). *Herramientas de comunicación de crisis en el ámbito del turismo.* Madrid: UNWTO.
- UNWTO/ETC. (2009). *Handbook on Tourism Destinations Branding.* Madrid: UNWTO.
- WEF. (2011-2012). *Global Competitiveness Report.* Geneva.
- . (2009). *The Travel & Tourism Competitiveness Report.* Geneva.
- WorldBank.(2013). *Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises.* Washington, DC: World Bank Group.
- WorldBank.(2013). *The Worldwide Governance Indicators.* Washington, DC: World Bank Group.
- WTTC. (2013). *The Comparative Economic Impact of Travel & Tourism.* London.
- VV.AA. (2006). *La Responsabilidad Corporativa. Fundación de Estudios Financieros.* Madrid: Fundación de Estudios Financieros.
- Yale University. (2012). *Environmetal Performance Indicators.* Connecticut, US.

Otras fuentes

B.O.E. España

Diario Clarín (Argentina)

Diario El Mundo (España)

Diario El País (España)

Diario La Nación (Argentina)

Diario O'Globo (Brasil)

Financial Times Special Report. July 5, 2007. London: Financial Times.

Foro de las marcas renombradas españolas: "La Imagen de España. Sus Marcas y Empresas en el Mundo". Madrid, 2008.

Lufthansa, Magazin. Febrero 2011.

Parisien Magazine No. 5. Edición impresa: 19 de octubre de 2012.

Periódico La Vanguardia.

Revista Comunicación y Sociedad, 2011. Pamplona, España.

Revista El Molinillo, no. 52. Marzo 2013.

Revista Monocle: Septiembre de 2007.

Revista Patrimonio Cultural no. 44. Año XII. Invierno 2007. Pág. 3.

The Economist Intelligence Unit. Doing good: Business and the sustainability challenge. London: The Economist, (2008).

The Economist. The year of the brand. 24 de diciembre de 1988.

The New York Times Magazine. New York: s.n., 1970 .

Times Magazine, December, 2006.

Abreviaturas

B2B: *Business to Business.*

B2C: *Business to Consumer.*

BPS: Brand Personality Scale

CBBE: *Customer-Based Brand Equity.*

CERN: *European Organization of Nuclear Research* (por sus siglas en inglés).

CRM: (*Customer Relationship Management*)

DAFO: (SWOT, por sus siglas en inglés).

FDI: *Foreign direct investment*

FLO: *Fairtrade Labelling Organizations* (Organización Internacional de Certificación de Comercio Justo).

IMD: *International Institute for Management Development*

JJ.OO.: Juegos Olímpicos

NMS: Nuevos movimientos sociales

OMPI: Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO, por sus siglas en inglés)

OMT: Organización Mundial del Turismo (WTO, por sus siglas en inglés)

ONG: Organización no gubernamental

PIB: Producto Interior Bruto

ROI: Return on investment

RSC: Responsabilidad Social Corporativa.

VALS: *Values and Life-Styles* (valores y estilos de vida)

UNWTO: United Nation World Tourism Organization

USP: *Unique selling proposition*

UEP: *Unique emotional proposition*

UXP: *User experience*

WEF: World Economic Forum

WTTC: World Travel & Tourism Council